

# Zelfleiderschap bij lokale burgerinitiatieven



Den Helder, Juni 2024

Uitgevoerd door Stichting Una4All



# Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de mate van zelfleiderschap bij leden van een lokaal burgerinitiatief en welke factoren belangrijk zijn voor succesvol zelfleiderschap. Het doel is om inzicht te krijgen in zelfleiderschap bij burgerinitiatieven om hun effectiviteit en duurzaamheid te bevorderen.

Voor dit onderzoek is een kwantitatieve vragenlijst gebruikt, gecombineerd met kwalitatieve open vragen. De vragenlijst werd ingevuld door de leden van een Arnhemse burgerinitiatief. De resultaten tonen aan dat de leden sterke zelfleiderschapskwaliteiten hebben op het gebied van integriteit, zelfvertrouwen en kritisch denken, maar dat er ook verbeterpunten zijn op het gebied van emotionele intelligentie, risicomanagement en communicatie.

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat belangrijke factoren voor succesvol zelfleiderschap zelfbewustzijn, zelfregulering, intrinsieke motivatie (autonomie, competentie, verbondenheid, nieuwsgierigheid), emotionele intelligentie, mentale flexibiliteit en constructief denkvermogen zijn. Het empirisch onderzoek bevestigt de aanwezigheid van deze kwaliteiten bij de leden van het Arnhems burgerinitiatief, maar benadrukt ook de noodzaak voor verdere ontwikkeling in bepaalde gebieden.

Aanbevolen wordt om gerichte trainingen en workshops aan te bieden die zich richten op het verbeteren van emotionele intelligentie, risicomanagement en communicatie. Daarnaast kunnen regelmatige zelfreflectiesessies en empowermentprogramma's helpen om bestaande sterke punten verder te cultiveren. Het creëren van een ondersteunende cultuur met duidelijke strategieën en flexibele structuren is essentieel om de effectiviteit en duurzaamheid van burgerinitiatieven te bevorderen.

Door deze aanpak kunnen leden hun leiderschapskwaliteiten beter ontwikkelen en benutten, wat bijdraagt aan het succes en de bestendigheid van burgerinitiatieven.

# Inhoudsopgave

1	Probleemanalyse .....	4
1.1	Organisatie .....	4
1.2	Probleemstelling .....	4
1.3	Doelstelling .....	5
1.4	Onderzoeksvragen .....	5
2	Literatuuronderzoek .....	6
2.1	Zelfleiderschap in de literatuur omschreven .....	6
2.2	De theorieën die aan de basis liggen .....	6
2.1	Een interne analyse .....	10
3	Methode van onderzoek .....	13
3.1	Literatuuronderzoek .....	13
3.2	Methode van empirisch onderzoek .....	13
3.2.1	Populatie en respondenten .....	13
3.2.2	Procedure .....	13
3.2.3	Meetinstrumenten .....	14
3.2.4	Analyse .....	14
3.2.5	Betrouwbaarheid en validiteit .....	15
4	Resultaten .....	16
4.1	Resultaten onderzoeksvraag 1: Wat zijn volgens de literatuur belangrijke factoren voor succesvol zelfleiderschap? .....	16
4.2	Resultaten onderzoeksvraag 2: Welke mate van zelfleiderschap en zelfmanagement laten leden binnen het burgerinitiatief zien? .....	17
4.2.1	Resultaten deelvragen: Zelfbewustzijn en zelfmanagement .....	17
4.2.2	Resultaten deelvragen: Ondernemerschap en doelen verwezenlijking (Wat doe je) .....	18
4.2.3	Resultaten deelvragen: Constructief denkvermogen (Hoe denk je) .....	20
4.3	Resultaten onderzoeksvraag 3: Welke factoren dragen bij aan zelfleiderschap bij leden van burgerinitiatieven? .....	21
5	Conclusie per onderzoeksvraag .....	24
5.1	Conclusie: Wat zijn volgens de literatuur belangrijke factoren voor succesvol zelfleiderschap? ...	24
5.2	Conclusie: Welke mate van zelfleiderschap laten leden binnen een burgerinitiatief zien? .....	25
5.2.1	Zelfbewustzijn en Zelfmanagement .....	25
5.2.2	Ondernemerschap en doelen verwezenlijken .....	25
5.2.3	Constructief Denkvermogen .....	26
5.2.4	Analyse open vragen .....	26
5.2.5	Samenvattende conclusie over de mate van zelfleiderschap .....	27
5.3	Conclusie: Welke factoren dragen bij aan zelfleiderschap bij leden van burgerinitiatieven? .....	27

5.4 Conclusie centrale onderzoeksvraag: Wat is de mate van zelfleiderschap bij leden van een burgerinitiatief en welke factoren zijn belangrijk voor succesvol zelfleiderschap? .....	28
5.5 Discussie .....	29
6 Aanbevelingen voor een interventie.....	30
6.1 Aanbevelingen gebaseerd op onderzoeksvraag 1 .....	30
6.1 Aanbevelingen gebaseerd op onderzoeksvraag 2 .....	31
6.2 Aanbevelingen gebaseerd op onderzoeksvraag 3 .....	33
6.3 Aanvullende aanbeveling .....	34
Literatuurlijst .....	35

# 1 Probleemanalyse

## 1.1 Organisatie

Stichting Una4All faciliteert persoonlijke groei en transformatie in lokale gemeenschappen door middel van workshops, lezingen en begeleidende gesprekken. De afgelopen drie jaar heeft de stichting intensief samengewerkt met diverse burgerinitiatieven, waarbij zij initiatiefnemers ondersteunde bij het opzetten van succesvolle groepsbewegingen. Deze collectieven zijn bij elkaar gekomen vanuit onvrede over de knelpunten in de huidige samenleving, met als doelstelling de samenleving vanuit verschillende domeinen op een andere manier in te richten. Een wijze waarbij gezamenlijke waarden centraal staan. Het woord burgerinitiatief heeft meerdere betekenissen. In dit onderzoek wordt er gekeken naar groepen burgers die vanuit actief burgerschap samenkomen om vanuit zelforganisatie een gezamenlijk doel te realiseren. Voor een burgerinitiatief wordt de definitie van Movisie (z.d., p.1) gebruikt, omdat deze het beste aansluit;

"Initiatieven van individuele burgers of groepjes burgers die zich inzetten om een bijdrage te leveren aan de (lokale) samenleving. Dat kan te maken hebben met individuele ondersteuning van medeburgers, de leefbaarheid van de buurt of de sociale cohesie. Het initiatief kan betrekking hebben op anderen maar ook wel op de initiatiefnemers zelf."

Het opzetten van een burgerinitiatief met verscheidene leden en actoren is een dynamisch proces. Wat opviel was dat veel burgercollectieven geen standhielden. Sommige collectieven vielen snel uiteen en bij andere kwamen projecten stil te liggen vanwege een gebrek aan inzet van de leden. Het bijzondere was dat ze vanuit gezamenlijke waarden zijn samengekomen, maar het toch niet mogelijk leek om concreet een impact te maken. Voor een diepte-interview met de organisatie zie bijlage 4.

## 1.2 Probleemstelling

Er worden verscheidene lokale burgerinitiatieven opgestart. Velen bereiken geen concrete langdurige resultaten waardoor ze stilstaan of zelfs uit elkaar vallen. Dit gebeurt in verschillende fases. Zowel in de opstartfase, maar ook als groepen wat langer bij elkaar zijn. Ondanks dat de leden zich vrijwillig aanmelden blijft actieve participatie uit, waardoor gestelde doelstellingen niet behaald worden. Het platform Collectieve Kracht heeft onderzoek gedaan naar de toekomstbestendigheid van deze burgerinitiatieven. Dit hebben ze gedaan door te kijken naar de specifieke uitdagingen waar ze mee te maken hebben. Een terugkerend thema bij initiatiefnemers en leden van burgerinitiatieven is (zelf)leiderschap. De Moor et al (2020) stelt dat zelfleiderschap één van de belangrijkste interne uitdagingen van burgercollectieven is. Daarnaast is het stimuleren van leden om verantwoordelijkheid te nemen, het identificeren en benutten van expertise van alle leden en het versterken van professionaliteit van belang. Het stellen van doelen en een visie op de langere termijn sluit in de rij van uitdagingen aan. In dit onderzoek is gekozen om zelfleiderschap nader te onderzoeken, omdat dit één van de belangrijkste uitdagingen is voor het slagen van burgerinitiatieven.

Zelfleiderschap wordt omschreven als "een alomvattend proces van zelfinvloed waarbij specifieke gedrags- en cognitieve strategieën betrokken zijn. Deze strategieën zijn ontworpen om ons niet alleen te helpen om te doen wat we moeten doen, maar ook waarom en hoe" (Neck et al., 2017, p.7). Zelfleiderschap kan de brug dichten tussen wensen en doen, stagnatie of beweging vanuit een (intrinsic) motivatie (Manz, 1986). Door zelfleiderschap van deelnemers aan burgerinitiatieven te vergroten, kan mogelijk de bestendigheid van deze initiatieven worden verbeterd. Dat is belangrijk, omdat burgerinitiatieven organisatievormen zijn waarin burgers zich verenigen om lokaal en gezamenlijk maatschappelijke en sociale vraagstukken aan te pakken (Schaijk et al., 2021).

## 1.3 Doelstelling

Hoewel het behalen van gezamenlijke doelstellingen een teamprestatie is, is het de inzet van ieder individu die ervoor zorgt dat ze behaald kunnen worden. Iedere schakel in de ketting van een organisatie is belangrijk. Dit onderzoek is gericht op het inzicht krijgen in de mate van zelfleiderschap bij de leden van een burgerinitiatief en de determinanten die hierbij een rol spelen.

## 1.4 Onderzoeksvragen

De centrale onderzoeksvraag luidt:

Wat is de mate van zelfleiderschap bij leden van een burgerinitiatief en welke factoren zijn belangrijk voor succesvol zelfleiderschap?

De volgende deelvragen zijn hiervoor opgesteld:

1. Wat zijn volgens de literatuur belangrijke factoren voor succesvol zelfleiderschap?
2. Welke mate van zelfleiderschap laten leden binnen een burgerinitiatief zien?
3. Welke factoren dragen bij aan zelfleiderschap bij leden van burgerinitiatieven?

## 2 Literatuuronderzoek

In dit literatuuronderzoek wordt de theoretische onderzoeksvraag beantwoord: "Wat zijn volgens de literatuur belangrijke factoren voor succesvol zelfleiderschap?". Hierbij worden de belangrijkste determinanten voor succesvol zelfleiderschap geïdentificeerd en wordt onderzocht hoe deze factoren individuen kunnen ondersteunen bij het effectief sturen van hun eigen leven.

### 2.1 Zelfleiderschap in de literatuur omschreven

Zelfleiderschap wordt beschreven als een proces van gedragsgerichte zelfmanagementstrategieën gecombineerd met zelfregulatie en intrinsieke motivatie. Het vereist een mix van vaardigheden en attitudes die bijdragen aan effectieve strategieën om het individu volledig tot expressie te laten komen. Manz (1986) verdeelt zelfleiderschap in drie aspecten:

- Normen voor zelfbeïnvloeding: Zelfleiderschap omvat hogere interne normen die gerelateerd zijn aan persoonlijke doelen en waarden, naast externe normen.
- Intrinsieke werkmotivatie: Het belang van intrinsieke motivatie voor het uitvoeren van taken vanwege de voldoening die ze bieden, niet alleen vanwege externe beloningen.
- Aanvullende strategieën voor zelfbeheersing: Zelfreflectie, zelfevaluatie en het ontwikkelen van een innerlijk kompas naast traditionele zelfbeheersingstechnieken.

Neck et al. (2017) identificeren drie basisvaardigheden van zelfleiderschap:

- Gedragsstrategieën: Zelfobservatie, zelfdoelen stellen, zelfversterking en zelfkritiek.
- Natuurlijke-beloningsstrategieën: Focus op de prettige aspecten van het werk en het creëren van een plezierige werkomgeving.
- Constructieve denkpatronen: Gebruik van mentale beelden, zelfpraat en evaluatie van overtuigingen in moeilijke situaties.

Bryant en Kazan (2013) stellen dat zelfleiderschap ontstaat vanuit zelfbewustzijn, wat leidt tot gedragsflexibiliteit en een groter eigenaarschap. Dit vergroot het vermogen om zelf gestelde doelen te behalen. Belangrijke componenten zijn zelfmanagement, zelfmonitoring, zelfvertrouwen, weerbaarheid, optimisme en het maken van keuzes.

### 2.2 De theorieën die aan de basis liggen

**De sociaal-cognitieve theorie** beschouwt leren als een sociaal proces dat plaatsvindt binnen een dynamische interactie tussen individu, omgeving en gedrag. Bandura et al. (1981, 1986) en Bandura (1991) benadrukken dat gedrag wordt beïnvloed door persoonlijke factoren, omgevingsinvloeden en eerdere ervaringen. Een kerncomponent van deze theorie is zelfregulering, waarbij individuen hun eigen gedrag beoordelen in relatie tot persoonlijke normen en omgevingsomstandigheden (zelfmonitoring) en zichzelf motiveren door hun gedrag te evalueren (zelfevaluatie). Zelfeffectiviteit speelt hierbij een cruciale rol; het geloof in eigen kunnen is essentieel voor het stellen en bereiken van doelen. Mensen met een hoge zelfeffectiviteit hebben meer vertrouwen in hun capaciteiten en zijn gemotiveerder om uitdagingen aan te gaan.

Gedrag wordt verder beïnvloed door interne en externe reacties op vertoond gedrag, ook wel versterkingen genoemd, en door de verwachte uitkomsten van gedrag, de zogenaamde verwachtingen. Deze factoren zijn gebaseerd op eerdere ervaringen en de waarde die individuen hechten aan mogelijke resultaten. De mate van taakcomplexiteit speelt ook een rol in de motivatie en zelfeffectiviteit; eenvoudige taken kunnen een gebrek aan motivatie veroorzaken, terwijl zeer complexe taken gevoelens van incompetentie kunnen opwekken. Zelfevaluatie is cruciaal voor

zelfsturing, aangezien mensen met een sterk identiteitsgevoel en duidelijke persoonlijke normen een hogere mate van zelfregulering en zelfsturing vertonen.

Een belangrijk concept binnen de sociaal-cognitieve theorie is wederzijds determinisme, waarbij het individu, de omgeving en gedrag elkaar wederzijds beïnvloeden. Dit betekent dat individuen niet alleen door hun omgeving worden beïnvloed, maar ook actief hun omgeving vormgeven door hun gedrag. Zelfregulerende mechanismen zijn essentieel voor menselijk gedrag, waarbij vooruitziend denken de basis vormt voor doelgerichte actie. Mensen anticiperen op toekomstige gebeurtenissen, vormen overtuigingen over hun mogelijkheden en plannen acties om gewenste resultaten te bereiken. Symbolische activiteiten zoals woorden en mentale beelden spelen een cruciale rol in dit proces, omdat ze individuen in staat stellen hun gedrag te reguleren op een manier die gericht is op toekomstige doelen.

Vanuit de sociaal-cognitieve theorie komt naar voren dat zelfregulerende mechanismen essentieel zijn voor het menselijk gedrag, waarbij vooruitziend denken de basis vormt voor doelgerichte actie. Mensen anticiperen op toekomstige gebeurtenissen, vormen overtuigingen over hun mogelijkheden en plannen acties om gewenste resultaten te bereiken. Symbolische activiteiten zoals woorden en mentale beelden spelen een essentiële rol in dit proces, omdat ze individuen in staat stellen hun gedrag te reguleren op een manier die gericht is op toekomstige doelen. Zelfmotivatie wordt bereikt door het stellen van proximale (nabijgelegen) subdoelen, wat effectief is voor het ontwikkelen van vaardigheden, zelfvertrouwen en interesse. Het stellen van specifieke en nabije doelen heeft een grotere invloed op gedrag dan vage intenties of lange termijn doelen (Bandura, 1977; Jeffery, 1977 in Bandura & Schunk, 1981).

**De Drive Reduction Theorie**, ontwikkeld door Hull (1952, in McGuire & Rowland, 1967), stelt dat motivatie voortkomt uit interne biologische of fysiologische behoeften die drijfveren veroorzaken om in actie te komen. Deze drijfveren creëren spanning of ongemak, wat individuen motiveert om deze spanning te verminderen en terug te keren naar een toestand van homeostase. Mensen worden gemotiveerd door interne behoeften zoals honger, dorst en slaap, die biologische drijfveren veroorzaken. Bijvoorbeeld, honger leidt tot een drijfveer om te eten, wat de spanning vermindert en balans in het lichaam herstelt. Hull erkent ook emotionele drijfveren, zoals de behoefte aan sociale verbinding of erkenning, die sterke motivatie kunnen genereren. Zijn model werd uitgebreid om diverse drijfveren zoals prestatie, nieuwsgierigheid en pijnvermijding te omvatten, die allen spanning creëren die motivatie genereert om gedrag te vertonen dat de spanning vermindert. De theorie biedt inzicht door te laten zien hoe interne drijfveren en behoeften invloed hebben op gedrag en motivatie, wat helpt bij het ontwikkelen van strategieën voor effectief zelfleiderschap (Sofroniou, 2013; Solms, 2021; Stults-Kolehmainen, 2023).

**De Holistische Persoonlijkheidstheorie** beschouwt het leven als een dynamisch geheel waarin elk organisme een integraal onderdeel vormt. Angyal (1941) benadrukt dat autonomie en zelfexpansie cruciale kenmerken zijn van organismen, waarbij mensen streven naar autonomie en zelfbeschikking in hun interacties met de omgeving. Mensen functioneren als een dynamisch geheel waarbij elk deel van het organisme bijdraagt aan het geheel en moet worden gezien in de context van zijn omgeving en interacties. Autonomie verwijst naar het vermogen om eigen beslissingen te nemen en het leven te sturen, terwijl zelfexpansie gaat over de groei en ontwikkeling door nieuwe ervaringen en vaardigheden. Deze worden bereikt door voortdurende interacties met de omgeving, waarbij mensen materie en energie opnemen en aanpassen voor hun groei. De theorie benadrukt dat groei en aanpassing cruciaal zijn voor overleving en welzijn. Door voortdurend te leren en zich aan te passen, vergroten mensen hun autonomie en effectiviteit. De Holistische Persoonlijkheidstheorie biedt een raamwerk voor zelfleiderschap door te laten zien hoe individuen autonomie en zelfexpansie kunnen nastreven binnen de context van hun omgeving.

**De Curiosity-Drive Theorie** richt zich op nieuwsgierigheid als een intrinsieke motivator voor leren en gedrag. Berlyne benadrukt dat nieuwsgierigheid een aangeboren drijfveer is die mensen stimuleert

om actief deel te nemen aan het leerproces en hun omgeving te verkennen, wat essentieel is voor persoonlijke en professionele groei. Nieuwsgierigheid is een mechanisme dat mensen aanzet tot exploratie en ontdekking, waardoor ze nieuwe feiten ontdekken en complexe concepten begrijpen. Berlyne maakt onderscheid tussen specifieke nieuwsgierigheid, gericht op het verkrijgen van informatie over een specifiek onderwerp, en diversieve nieuwsgierigheid, die optreedt bij verveling en de behoefte aan nieuwe stimuli. Exploratiedrag, aangedreven door nieuwsgierigheid, is cruciaal voor persoonlijke en professionele groei, omdat het individuen in staat stelt nieuwe strategieën en oplossingen te ontdekken. Berlyne stelt dat methoden die gericht zijn op het bevorderen van begrip, in plaats van het simpelweg leren van feiten, succesvoller zijn omdat begrip conceptuele conflicten elimineert en cognitieve processen versterkt. Nieuwsgierigheid bevordert het vermogen van individuen om zelfstandig te leren en problemen op te lossen, wat essentieel is voor effectief zelfleiderschap (Berlyne, 1960; Berlyne, 1950, in White, 1959).

In **de Competence Motivation Theorie** benadrukt White (1959) de natuurlijke motivatie van organismen om effectief met hun omgeving om te gaan. White introduceerde het concept van "effectance-motivatie," dat verwijst naar de intrinsieke behoefte van individuen om competentie te ervaren en effectief te handelen in hun omgeving. Deze motivatie is niet gericht op externe beloningen, maar op het intrinsieke genot en de voldoening die voortkomen uit het succesvol uitvoeren van taken en het beheersen van vaardigheden. Het gevoel van meesterschap en effectiviteit dat hieruit voortvloeit, versterkt de motivatie om verder te leren en te groeien.

Competentie wordt ontwikkeld door een voortdurende wisselwerking tussen het organisme en zijn omgeving. Dit proces van geleidelijk leren stelt individuen in staat om vaardigheden te verwerven en hun gedrag aan te passen op basis van de feedback die ze ontvangen van hun omgeving. Door deze interacties leren mensen wat werkt en wat niet, wat hen in staat stelt om steeds effectiever te handelen. Competentiemotivatie is doelgericht en volhardend, waarbij individuen gemotiveerd zijn om specifieke vaardigheden te ontwikkelen en uitdagingen aan te gaan die bijdragen aan hun gevoel van bekwaamheid. Deze motivatie is niet willekeurig, maar gericht op activiteiten die de effectiviteit en het gevoel van meesterschap bevorderen.

De drijfveren voor effectance-motivatie zijn intrinsiek van aard. Mensen streven naar autonomie en willen controle hebben over hun eigen leer- en ontwikkelingsprocessen, wat hen verantwoordelijk maakt voor hun eigen prestaties en persoonlijke groei. Effectance-motivatie heeft zowel een plezierig als een biologisch doel. Het plezierige aspect verwijst naar het genot en de voldoening die voortkomen uit het succesvol uitvoeren van taken, terwijl het biologische doel verwijst naar de noodzaak om competentie te ontwikkelen als een middel om te overleven en zich aan te passen aan de omgeving. Bij kinderen wordt dit zichtbaar in hun speelse, manipulatieve en verkennende gedrag, wat bijdraagt aan hun cognitieve en motorische ontwikkeling (White, 1959; White, 1966, in McGuire & Rowland, 1967).

**De zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan** (1985) richt zich op de basisbehoeften die nodig zijn voor intrinsieke motivatie en zelfregie: autonomie, competentie en sociale verbondenheid. Deze behoeften zijn essentieel voor psychologisch welzijn en persoonlijke groei. De basisbehoeften zijn:

- **Autonomie:** De behoefte aan vrijheid en zelfregie, waarbij individuen het gevoel hebben waardevolle competenties te bezitten en deze effectief te kunnen inzetten om goede prestaties te leveren.
- **Competentie:** Zelfeffectiviteit en vertrouwen in het eigen vermogen om succesvol gedrag te vertonen.
- **Sociale Verbondenheid:** Het ervaren van betrokkenheid en diepe betekenisvolle relaties.

## De zelfdeterminatietheorie is opgebouwd uit zes hoekstenen:

**Cognitieve Evaluatie Theorie:** Richt zich op intrinsieke motivatie en de factoren die deze beïnvloeden. Externe beloningen kunnen soms intrinsieke motivatie verminderen, terwijl positieve feedback deze kan versterken. Sociale omgevingen die autonomie en bekwaamheid ondersteunen, vergroten intrinsieke motivatie.

**Organische Integratie Theorie:** Concentreert zich op extrinsieke motivatie en de verschillende vormen ervan, van externe regulatie (gedrag uitgevoerd om externe eisen of beloningen) tot geïntegreerde regulatie (gedrag volledig opgenomen als deel van het zelf en in overeenstemming gebracht met andere waarden en behoeften).

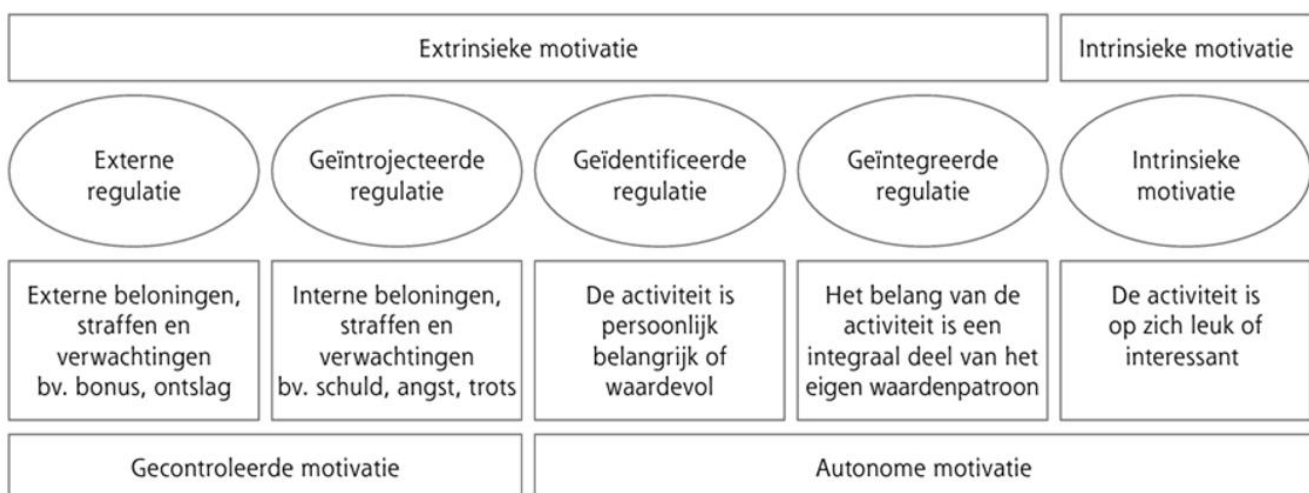
**Theorie van Basispsychologische Behoeften:** Benadrukt de fundamentele behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid als essentieel voor psychologisch welzijn en persoonlijke groei.

**Oorzakelijke Oriëntatie Theorie:** Onderzoekt hoe mensen gemotiveerd worden door verschillende sociale omstandigheden en identificeert drie motivatie-oriëntaties: autonomie, gecontroleerde motivatie en onpersoonlijke oriëntatie.

**Doelinhoudelijke Theorie:** Laat zien hoe verschillende levensdoelen bijdragen aan het welzijn en de basisbehoeften van personen. Intrinsieke doelen (persoonlijke groei, nauwe relaties, bijdragen aan de gemeenschap) bevorderen welzijn meer dan extrinsieke doelen (rijkdom, sociale goedkeuring).

**Relatiemotivatietheorie:** Stelt dat autonomie net zo belangrijk is als verbondenheid voor hoogwaardige relaties. Autonome acties in relaties dragen bij aan gevoelens van zorg en verbondenheid, terwijl gebrek aan autonomie kan leiden tot gevoelens van afhankelijkheid en ontevredenheid (Ryan & Deci, 2019).

**Motivatie** is wat een mens drijft om in beweging te komen, deze varieert van gecontroleerd naar autonoom, weergave in figuur 1. Extern gereguleerde motivatie omvat gedrag dat wordt uitgevoerd om te voldoen aan externe eisen of beloningen, terwijl geïdentificeerde en geïntegreerde regulaties meer autonome vormen van extrinsieke motivatie zijn. Intrinsieke motivatie verwijst naar de aangeboren neiging van mensen om nieuwe dingen te ontdekken, uitdagingen aan te gaan, hun capaciteiten te vergroten en te leren. Volgens de theorie bevorderen ondersteunende omstandigheden voor autonomie, competentie en verbondenheid een gezonde zelfontwikkeling, welzijn en persoonlijke groei. Intrinsieke motivatie leidt tot betere prestaties, positievere coping-stijlen en grotere betrokkenheid (Van den Broeck et al., 2009).



Figuur 1: Het zelfdeterminatiecontinuüm gaande van gecontroleerde tot autonome motivatie (aanpassing van Ryan & Deci, 2000) (Van den Broeck et al., 2009)

**Emotionele intelligentie** speelt een belangrijke rol bij zelfleiderschap. Meyer et al. (2008) en Goleman (1995) beschrijven emotionele intelligentie als het vermogen om zowel onze eigen gevoelens als die

Domeinen	Focus	Competenties
<b>Zelfbewustzijn</b>	Vermogen om je emoties en drijfveren en de effecten ervan op anderen te herkennen.	Zelfvertrouwen, emotioneel zelfbewustzijn, nauwkeurige zelfbeoordeling.
<b>Zelfregulatie</b>	Vermogen om verstorende emoties en impulsen te beheersen.	Zelfcontrole, betrouwbaarheid, positieve kijk, nauwgezetheid, innovatie, aanpassingsvermogen.
<b>Zelfmotivatie</b>	Vermogen om volhardend te blijven bij tegenspoed.	Ijver, prestatiegerichtheid, drijfveer, inzet, optimisme.
<b>Empathie</b>	Vermogen om gevoelens van anderen te lezen en erop te reageren.	Anderen begrijpen, servicegerichtheid, politiek bewustzijn, anderen ontwikkelen.
<b>Sociale Vaardigheid</b>	Vermogen om banden, netwerken, rapport en gemeenschappelijke basis met anderen te creëren.	Emotionele reacties van anderen beheren, communicatie beïnvloeden, interpersoonlijke relaties beheren, teams leiden, samenwerking, conflicthantering, banden opbouwen met anderen.

Figuur 2 Bron: Aangepast van Goleman, 1995; Goleman, 2001

van anderen te herkennen, onszelf te motiveren en effectief om te gaan met emoties, zowel die van onszelf als die van anderen. In figuur 2 onderscheidt Goleman vijf emotionele en sociale basisvaardigheden.

## 2.1 Een interne analyse

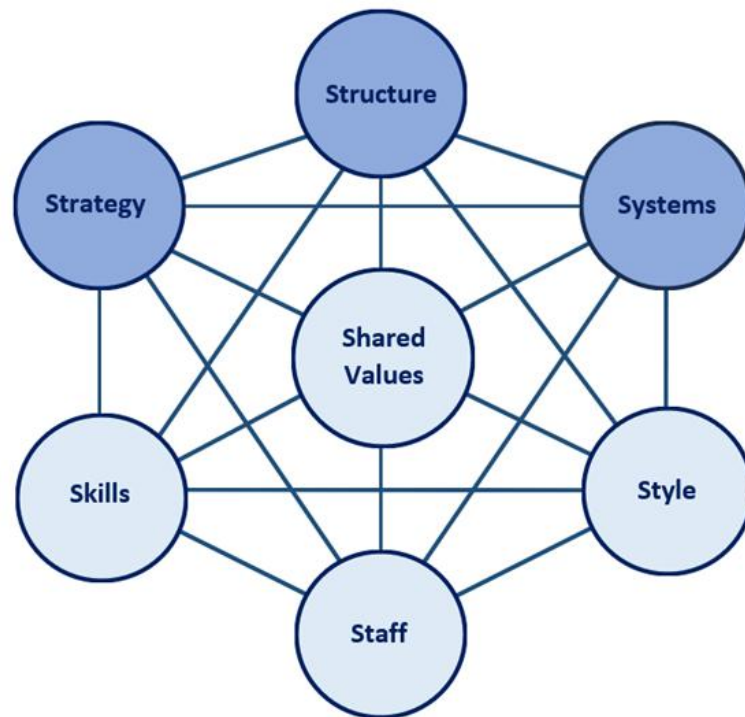
**Het McKinsey 7S Model** (Peters, & Waterman, 1995) is een holistisch managementmodel dat wordt gebruikt voor interne analyses om de effectiviteit van een organisatie te beoordelen en te verbeteren. Het model biedt een uitgebreide analyse van de organisatie door zowel harde als zachte elementen in beschouwing te nemen. Dit helpt bij het identificeren van alle aspecten die moeten worden aangepakt tijdens veranderingsprocessen.

Het 7S Model bestaat uit zeven elementen die in twee categorieën worden verdeeld: harde en zachte elementen. Deze elementen zijn onderling verbonden en hebben invloed op elkaar. Dit betekent dat veranderingen in één element veranderingen in de andere elementen kunnen veroorzaken. Door deze onderlinge afhankelijkheden te begrijpen, kunnen organisaties gericht en effectiever aanpassingen doorvoeren om hun algehele prestaties te verbeteren. Het model kan opgedeeld worden in harde en zachte elementen, zie figuur 3.

Onder harde elementen wordt verstaan:

- **Strategy:** Het plan dat een organisatie volgt om concurrentievoordeel te behalen en te behouden. Zelfleiderschap kan hierin verweven worden door medewerkers te betrekken bij het ontwikkelen en uitvoeren van strategische initiatieven, wat leidt tot een cultuur van zelfsturing en verantwoordelijkheid (Neck & Houghton, 2006).

- **Structure:** De manier waarop een organisatie is georganiseerd, inclusief hiërarchie en rapportagelijnen. Een structuur die autonomie en zelfsturing ondersteunt kan bijdragen aan effectief zelfleiderschap binnen de organisatie (Pearce & Manz, 2005).
- **Systems:** De dagelijkse activiteiten en procedures die werknemers gebruiken om hun werk te doen. Systemen kunnen worden ontworpen om medewerkers de mogelijkheid te geven hun eigen werkprocessen te beheren, wat de effectiviteit en betrokkenheid verhoogt (Hackman & Oldham, 1976).



Figuur 3: McKinsey 7S-model (Peters, & Waterman, 1995)

Onder zachte elementen wordt verstaan:

- **Skills:** De vaardigheden en competenties van de medewerkers in de organisatie. Investeren in zelfleiderschapstrainingen kan de vaardigheden en competenties van medewerkers verbeteren en bijdragen aan hun persoonlijke effectiviteit (Manz, 1986; Neck & Manz, 1992).
- **Style:** De stijl van leiderschap en de culturele stijl van de organisatie. Leiders dienen zelfleiderschap te modelleren en te bevorderen door als voorbeeld te dienen en medewerkers te coachen in zelfsturing (Houghton, Dawley & DiLiello, 2012).
- **Staff:** De medewerkers van de organisatie en hun algemene capaciteiten. Een cultuur bevorderen waarin medewerkers zichzelf kunnen leiden en verantwoordelijkheid dragen voor hun acties kan de betrokkenheid en tevredenheid verhogen (Carmeli, Meitar & Weisberg, 2006).
- **Shared Values:** De kernwaarden en normen die de bedrijfscultuur vormen. Zelfleiderschap kan geïntegreerd worden als een kernwaarde binnen de organisatiecultuur, wat leidt tot een meer cohesieve en flexibele werkcultuur (Kouzes & Posner, 2003).

Het McKinsey 7S Model speelt een cruciale rol in het begrijpen en bevorderen van interconnectiviteit binnen een organisatie. Door te benadrukken hoe de verschillende elementen met elkaar verbonden zijn, helpt het model organisaties te begrijpen hoe veranderingen in één element andere elementen kunnen beïnvloeden. Dit is vooral essentieel voor een agile organisatie die snel moet kunnen reageren op veranderingen.

Een van de belangrijkste aspecten van het model is de focus op cultuur en mensen. Het benadrukt de rol van gedeelde waarden, stijl en personeel, wat belangrijk is voor het ontwikkelen van een flexibele en aanpassingsgerichte cultuur. Deze focus helpt agile organisaties om een sterke, ondersteunende en adaptieve werkcultuur te creëren.

Daarnaast ondersteunt het model de strategische aanpassing door te helpen bij het afstemmen van strategie, structuur en systemen. Dit zorgt ervoor dat een organisatie wendbaarder wordt en beter in staat is om snel in te spelen op marktveranderingen en nieuwe kansen. Strategische aanpassing, ondersteund door zelfleiderschap, is essentieel voor het behouden van een concurrentievoordeel in een dynamische omgeving (Neck & Houghton, 2006).

Een ander belangrijk element is de ontwikkeling van vaardigheden. Door vaardigheden als een apart element te beschouwen, moedigt het model organisaties aan om continu te investeren in de ontwikkeling van hun medewerkers. Zelfleiderschapstrainingen spelen hierin een cruciale rol door de flexibiliteit en responsiviteit van het team te vergroten (Manz, 1986; Neck & Manz, 1992).

Ten slotte bevordert het model samenwerking binnen de organisatie. Door het belang van stijl en gedeelde waarden te benadrukken, ondersteunt het de ontwikkeling van een collaboratieve werkcultuur. Een cultuur die zelfleiderschap waardeert en promoot, kan leiden tot meer cohesie en samenwerking binnen teams (Kouzes & Posner, 2003). Dit is een sleutelkenmerk van agile organisaties, waar teamwork en gezamenlijke inspanningen cruciaal zijn voor het behalen van succes.

Overal biedt het 7S Model een krachtig fundament voor het analyseren en verbeteren van de interne dynamiek van een organisatie. Het helpt organisaties niet alleen om te begrijpen hoe de verschillende elementen met elkaar in verband staan, maar ook hoe ze moeten worden aangepast om een meer flexibele, responsieve en veerkrachtige organisatie te worden in tijden van verandering (Zincir & Tunç, 2017; Suwanda & Nugroho, 2022).

## 3 Methode van onderzoek

Dit onderzoek heeft als doel inzicht krijgen in de mate van zelfleiderschap bij de leden van een Arnhems burgerinitiatief en de determinanten die hierbij een rol spelen. Er is gebruik gemaakt van de vragenlijst van Houghton (2012) en het DELTA-model van McKinsey & Company (2021).

### 3.1 Literatuuronderzoek

Om het literatuuronderzoek zo grondig mogelijk uit te voeren, is er voor de beantwoording van onderzoeksvraag 1 gebruik gemaakt van 33 verschillende wetenschappelijke (internationale) bronnen. Denk hierbij aan boeken, wetenschappelijke artikelen, institutionele rapporten en academische publicaties. De laatste drie zijn opgezocht via verschillende websites en databases zoals Google, Google Scholar, ResearchGate, JSTOR, PubMed, Academia.edu, ScienceDirect en SpringerLink.

Deze bronnen bieden een brede dekking van de literatuur en helpen bij het vinden van diepgaande en zijdelings relevante informatie voor het onderzoek naar zelfleiderschap en gerelateerde theorieën. De gebruikte zoektermen waren: zelfleiderschap, definition of self-leadership, behavior change theory, self-determination, Bandura, emotional intelligence and self-leadership, drive reduction theory, theory of R. White, Manz & Neck, autonomy and self leadership, human development, theory of motivation, theory of self-regulation, curiosity theory, Berlyne, Angyal, McKinsey self-leadership, human transformation and innovation, 7S-model. Bij iedere bron is de CRAAP-test van Blakeslee (2004) ingezet.

Omdat zelfleiderschap een samengestelde definitie is werd er vooral gekeken naar de onderliggende theorieën van waaruit de definitie is ontstaan. Dit maakt dat er ook oudere primaire bronnen zijn geraadpleegd, evenals nieuwere secundaire bronnen, en werd tevens de kettingzoekstrategie toegepast waarbij bronnen uit de literatuurlijsten werden geraadpleegd.

### 3.2 Methode van empirisch onderzoek

Ter beantwoording van deelvraag 2 en 3 is kwantitatief onderzoek uitgevoerd met behulp van een samengestelde vragenlijst 12-item Grit Scale (Duckworth et al., 2007), de Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ) (Houghton & Neck, 2002) en de Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test (SSEIT) (Schutte et al., 1998).

Ter beantwoording van deelvraag 2 en 3 werd tevens kwalitatief onderzoek gedaan door open vragen toe te voegen aan de gebruikte vragenlijst. Ter beantwoording van deelvraag 3 is hierbij gebruik gemaakt van het 7S-Model van McKinsey (Peters, & Waterman, 1995).

#### 3.2.1 Populatie en respondenten

In dit onderzoek werd de vragenlijst naar de volledige populatie van 559 leden binnen een Arnhems burgerinitiatief gestuurd, waarop 21 leden hebben gereageerd (respondenten). Op fysieke avonden van de groep zijn gemiddeld 30 personen aanwezig. Aangezien de populatie bekend was en de actieve groep niet bijzonder groot, is er geen gebruik gemaakt van een steekproef (Verhoeven, 2022). Van de 21 deelnemers was 29 % man en 71 % vrouw, met een gemiddelde M= 55 jaar en een standaarddeviatie (SD) =11,33 jaar. De respons rate van de gehele groep betreft 3,76%, de respons rate van alle betrokken deelnemers betreft 70%.

#### 3.2.2 Procedure

Het verzoek voor het invullen van de vragenlijst werd per bericht via het platform Telegram gedaan op 15 maart met daarin de link naar de enquête. Deze oproep werd mondeling herhaald bij de actieve

aanwezige deelnemers van maandelijkse fysieke bijeenkomst op 21 maart. De vragenlijst werd online gedeeld via Survey Monkey en vanaf 15 maart online ingevuld. De ingevulde gegevens werden direct in een online database verzameld en was volledig anoniem.

### 3.2.3 Meetinstrumenten

Er is gebruikt gemaakt van het DELTA-model van McKinsey & Company (Dondi et al., 2021). De vragen uit de officiële 12-item Grit Scale (Duckworth et al., 2007), de Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ) (Houghton & Neck, 2002) en de Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test (SSEIT) (Schutte et al., 1998) zijn gebruikt om de verschillende aspecten van zelfleiderschap te evalueren en te versterken (voor verdere uiteenzetting, zie bijlage 1).

De uitgezette vragenlijst in de survey bestaat in totaal uit 17 vragen. Deze is opgedeeld in:

- Demografische gegevens van de respondent: 2 meerkeuzevragen met betrekking tot geslacht en provincie, en 1 open vraag met betrekking tot leeftijd.
- Kwantitatieve data: 11 open vragen met betrekking tot onderzoeksvraag 2 en 3.
- Kwalitatieve data: 3 vragen, onderverdeeld aan de hand van een 5-punts Likertschaal, waarbij 1 = helemaal niet zoals ik en 5 = lijkt heel erg op mij (dit ben ik), met betrekking tot onderzoeksvraag 2.

Er is gekozen voor een vragenlijst omdat de mate van zelfleiderschap onder de aangesloten leden onderzocht moest worden. Door middel van een vragenlijst kunnen veel mensen tegelijkertijd bevraagd worden, in tegenstelling tot het afnemen van interviews. Echter kan je met een interview meer de diepte ingaan op de factoren die worden gegeven van de mate van zelfleiderschap (volledige vragenlijst, zie bijlage 2).

#### **Onderzoeksopzet**

Vragen uit de officiële 12-item Grit Scale (Duckworth et al., 2007), de Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ) (Houghton & Neck, 2002) en de Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test (SSEIT) (Schutte et al., 1998) zijn gebruikt om de verschillende aspecten van zelfleiderschap te evalueren en te versterken. De oorspronkelijke vragen werden vertaald vanuit het Engels met gebruikmaking van de vertaaldienst Google Translate en afgestemd op de doelgroep van vrijwilligersorganisaties, rekening houdend met hun bottom-up, gedecentraliseerde structuur en het opleidingsniveau van alle leden. Dit is aangevuld met een aantal extra vragen om tot een breder inzicht te komen. Iedere vraag verwijst naar de subthema's, zodat in de analyse de succesvolle eigenschappen van zelfleiderschap geanalyseerd kunnen worden. Daarnaast zijn de vragen versimpeld en zo opgesteld dat ze begrijpelijk zijn voor alle deelnemers van burgerinitiatieven, ook leden met een lager opleidingsniveau. De hoofdthema's in het onderzoek zijn hierbij volledig overgenomen.

### 3.2.4 Analyse

Een aantal vragen (vraag 13d, 13h, 16g) in de vragenlijst werden gehercodeerd. Deze zijn bewust negatief geformuleerd, omdat negatief geformuleerde vragen de beoordeling van respondenten kan beïnvloeden door hen te dwingen hun antwoorden te heroverwegen en te herformuleren. Dit kan leiden tot een positievere weergave van hun mening dan bij positief geformuleerde vragen. Om nauwkeurige en consistente resultaten te verkrijgen, is het belangrijk om rekening te houden met deze effecten bij het ontwerpen en interpreteren van vragenlijsten (Kamoen et al., 2007).

De analyse van de vragenlijst werd gedaan met gebruikmaking van Excel (Bijlage 5) waarbij het gemiddelde (M) en de standaarddeviatie (SD) werden berekend per subschaal en het totaal

gemiddelde (M). Tevens zijn er enkele staafgrafieken en cirkeldiagrammen uitgedraaid om de resultaten visueel meer inzichtelijk te maken. De analyse van de open vraag uit de vragenlijst werd tevens gedaan met gebruikmaking van Excel Tabel 1.

### 3.2.5 Betrouwbaarheid en validiteit

#### Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van de vragenlijst is per subschaal beoordeeld met behulp van Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ). Cronbach's Alpha is een maat om te bepalen of er consistentie is tussen de verschillende items binnen een subschaal.

De waarde ligt tussen de 0 en 1. Een hoge waarde houdt een hogere consistentie in en daarmee zijn de antwoorden betrouwbaarder. Bij een lage waarde, zitten er één of meerdere items tussen die niet consistent zijn. Over het algemeen geldt een Cronbach's Alpha van 0,7 of hoger als acceptabel voor het gebruik van de vragen in het in het onderzoek.

De Cronbach's Alpha wordt als volgt berekend:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^N S_{Y_i}^2}{S_X^2} \right)$$

Waarbij:

$S_X^2$  = de variantie van de totaalscores van de respondenten (X = de totaalscore per respondent)

$S_Y^2$  = de variantie van de verschillende items (Y = score op een item)

N = het aantal subitems

De Cronbach's Alpha van deze vragenlijst is in totaal 0,7 en daarmee betrouwbaar.

Op de onderliggende subschalen, ligt de Cronbach's Alpha tussen de 0,71 en de 0,95.

Deze is te vinden in Bijlage 5.

#### Validiteit

De subschalen in de vragenlijst die zelfleiderschap meten, werden in de vragenlijsten aangemerkt als valide. Dit omdat deze zijn afgeleid van bestaande onderzoeken, waarin onderzoek is gedaan naar zelfleiderschap. Bij het ontwikkelen van deze vragenlijsten en uit de bestaande onderzoeken blijkt dat deze zijn aangemerkt als valide.

Daarnaast werd er geen selectie gemaakt van de proefpersonen, alle medewerkers ontvingen de vragenlijst. Het onderzoek was niet van lange duur, de deelnemers hadden 14 dagen de tijd om de vragenlijst online in te vullen. De vragenlijst werd gedurende het onderzoek niet bijgesteld.

## 4 Resultaten

### 4.1 Resultaten onderzoeksvraag 1: Wat zijn volgens de literatuur belangrijke factoren voor succesvol zelfleiderschap?

Op basis van het literatuuronderzoek zijn de volgende positieve determinanten geïdentificeerd als cruciaal voor succesvol zelfleiderschap. Dit betekent niet dat deze factoren afzonderlijk zorgen voor succesvol zelfleiderschap, maar dat het juist de combinatie van vaardigheden en attitudes is, afgestemd op de innerlijke beleving en in interactie met de omgeving, die maakt dat een individu effectief is in het volledig tot expressie brengen van zichzelf. Deze factoren zijn:

#### **Zelfbewustzijn en Zelfregulering:**

- Zelfbewustzijn: Inzicht in eigen emoties, gedachten en gedragingen.
- Zelfregulering: Beheersing van emoties en impulsen, aanpassingsvermogen.

#### **Intrinsieke Motivatie, bestaande uit de volgende pijlers:**

- Autonomie: Vrijheid en zelfregie, effectief inzetten van competenties.
- Competentie: Bekwaamheid en effectief omgaan met de omgeving.
- Verbondenheid: Betekenisvolle relaties bevorderen persoonlijke ontwikkeling.
- Nieuwsgierigheid: Stimuleren van leerprocessen en ontdekken van nieuwe strategieën.
- Persoonlijke Normen en Waarden: Diepgewortelde overtuigingen sturen gedrag en beslissingen.

#### **Emotionele Intelligentie**

- Zelfbewustzijn: Inzicht in innerlijke toestanden en intuïties.
- Zelfregulering: Beheersing van innerlijke toestanden en impulsen.
- Motivatie: Emotionele neigingen versterken doelbereiking.
- Empathie: Bewustzijn van gevoelens en behoeften van anderen.
- Sociale Vaardigheden: Het vermogen om gewenste reacties bij anderen op te wekken.

#### **Mentale Flexibiliteit en Constructief Denkvermogen**

- Mentale Flexibiliteit: Aanpassingsvermogen aan veranderende omstandigheden en nieuwe informatie.
- Constructief Denkvermogen: Positief en oplossingsgericht denken om uitdagingen te overwinnen.

#### **Creativiteit en Innovatie**

- Nieuwsgierigheid en Exploratiedrag: Bevorderen persoonlijke en professionele groei en helpen individuen hun volledige potentieel te bereiken.

Deze factoren helpen individuen om hun ware potentieel te bereiken, persoonlijke groei te bevorderen en hun doelen met vertrouwen en veerkracht na te streven.

## 4.2 Resultaten onderzoeksvraag 2: Welke mate van zelfleiderschap en zelfmanagement laten leden binnen het burgerinitiatief zien?

De onderzoeksvraag: Welke mate van zelfleiderschap en zelfmanagement is onderverdeeld in 3 categorieën, zoals benoemd in hoofdstuk 3.2.3.

### 4.2.1 Resultaten deelvragen: Zelfbewustzijn en zelfmanagement

**Resultaten vraag 9:** Hieronder leggen we een aantal stellingen aan je voor. We vragen je om aan te geven in hoeverre elke stelling op jou van toepassing is.

Voor het meten van zelfbewustzijn en zelfmanagement is er gebruik gemaakt van een aantal eigenschappen, waarbij de respondent met behulp van meerdere stellingen aan kon geven in hoeverre elke stelling van toepassing is op zichzelf. De resultaten zijn opgenomen in tabel 4.1 en grafiek 4.1. Grafiek 4.1 is een visuele weergave van de scores op de verschillende eigenschappen.

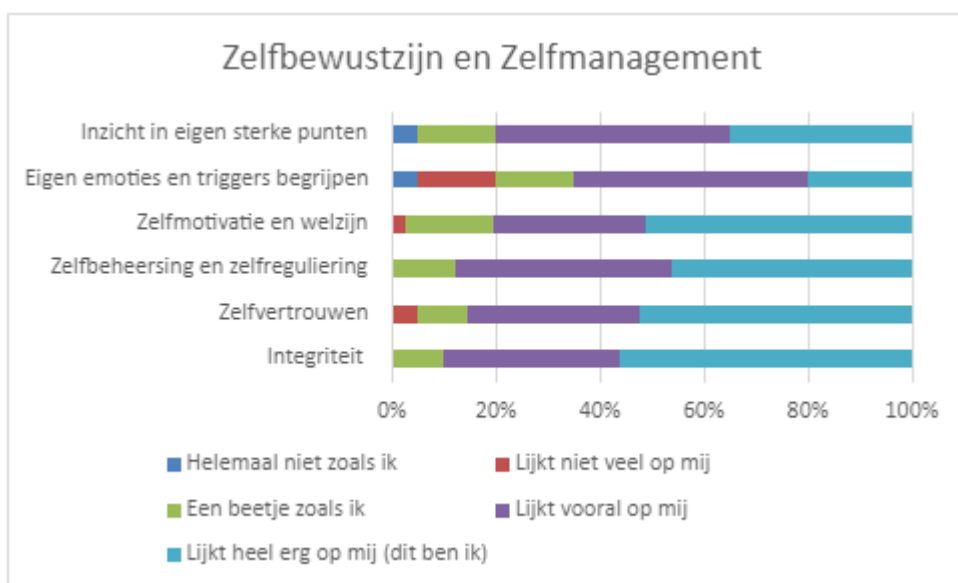
De schaal aanduiding is opgenomen in Tabel 4.2.

Tabel 4.1: Mate van zelfbewustzijn en zelfmanagement (N = 21)

	Integriteit	Zelfvertrouwen	Zelfbeheersing en zelfregulering	Zelfmotivatie en welzijn	Eigen emoties en triggers begrijpen	Inzicht in eigen sterke punten	Totaal gemiddeld
<b>Gemiddelde</b>	4,46	4,33	4,34	4,29	3,60	4,05	4,18
<b>Standaard Dev</b>	0,67	0,84	0,68	0,85	1,11	0,87	0,84
<b>Minimum</b>	3	2	3	2	1	1	1
<b>Maximum</b>	5	5	5	5	5	5	5
<b>Aantal antwoorden*</b>	20,5	21	20,5	20,5	20	20	20,5
<b>Nvt</b>	0,5	0	0,5	0,5	1	1	0,5

\*) Een aantal eigenschappen worden uitgevraagd aan de hand van meerdere stellingen. Voor deze eigenschappen is het gemiddelde genomen van het aantal antwoorden van de onderliggende stellingen. Datzelfde geldt voor Nvt, als een respondent een stelling niet heeft beantwoord.

Grafiek 4.1: Mate van zelfbewustzijn en zelfmanagement (N = 21) - scores op eigenschappen



Tabel 4.2: Schaal aanduiding Stellingen: in hoeverre is elke stelling op jou van toepassing

1	Helemaal niet zoals ik
2	Lijkt niet veel op mij
3	Een beetje zoals ik
4	Lijkt vooral op mij
5	Lijkt heel erg op mij (dit ben ik)
0	Niet op mij van toepassing

De totaal gemiddelde score komt uit op 4,18. Een score die tussen de 4 en 5 ligt. De respondenten gemiddeld vinden dat zelfbewustzijn en zelfmanagement "vooral" tot "heel erg" van toepassing is op zichzelf.

In de subschalen scoren de respondenten het hoogste op integriteit, zelfvertrouwen, zelfbeheersing en zelfregulatie. En wat lager op de laatste twee subschalen, het begrijpen van eigen emoties en triggers en de inzichten in eigen sterke punten. De standaarddeviatie is bij de laatste twee subschalen het hoogst. Dit houdt in dat de verschillen tussen de respondenten bij de laatste twee subschalen het grootst zijn.

Kijkend naar het maximum en minimum antwoord, is te zien dat het maximum 5 is voor alle subschalen. Bij de laatste twee subschalen is het minimum met 1 lager dan bij de andere subschalen. Bij de laatste twee subschalen, zijn er dus ook respondenten die vinden dat dit helemaal niet van toepassing is op zichzelf.

#### 4.2.2 Resultaten deelvragen: Ondernemerschap en doelen verwezenlijking (Wat doe je)

**Resultaten vraag 10:** Kun je een voorbeeld delen van een keer dat je de vrijheid kreeg om zelf een project of taak op te pakken binnen het initiatief?

Op deze vraag hebben 20 respondenten geantwoord. Hiervan hebben er 15 "Ja" geantwoord, en 5 "Nee".

In tabel 9 in bijlage 5 zijn de antwoorden weergegeven.

**Resultaten vraag 11:** Heb je het gevoel dat je dit succesvol hebt opgepakt? Kun je uitleggen waarom wel/niet?

Op deze vraag hebben 16 respondenten geantwoord. 11 hiervan vinden dat het succesvol is opgepakt, 5 respondenten vinden dit niet of gedeeltelijk.

Van de respondenten die "Ja" hebben geantwoord, hebben 9 hier een reden voor opgegeven. Veel meetresultaten, Succesvol en Enthousiasme werden hier twee keer genoemd.

Van de respondenten die "Niet" of "Gedeeltelijk" hebben geantwoord, hebben 4 een reden opgegeven. 2 hiervan geven aan dat de randvoorwaarden niet goed waren.

In tabel 10 in bijlage 5 zijn de antwoorden weergegeven.

**Resultaten vraag 13:** Kun je van de volgende eigenschappen aangeven in hoeverre ze op jou van toepassing zijn? Kies voor elke stelling het nummer dat het beste past bij jouw mening of ervaring.

Voor het meten van de relevante eigenschappen voor ondernemerschap is er gebruik gemaakt van een aantal eigenschappen, waarbij de respondent met behulp van meerdere stellingen aan kon geven

in hoeverre elke stelling van toepassing is op zichzelf. Twee stellingen (d en h) zijn negatieve stellingen en zijn gehercodeerd, zodat de antwoorden kunnen worden vergeleken met alle andere stellingen.

De stellingen zijn gekoppeld aan een van de subcategorieën van ondernemerschap en verwezenlijking van doelen. Dit zijn vaak meerdere stellingen per subcategorie.

De resultaten over de subcategorieën zijn opgenomen in tabel 4.3 en grafiek 4.2. Grafiek 4.2 is een visuele weergave van de scores op de verschillende eigenschappen.

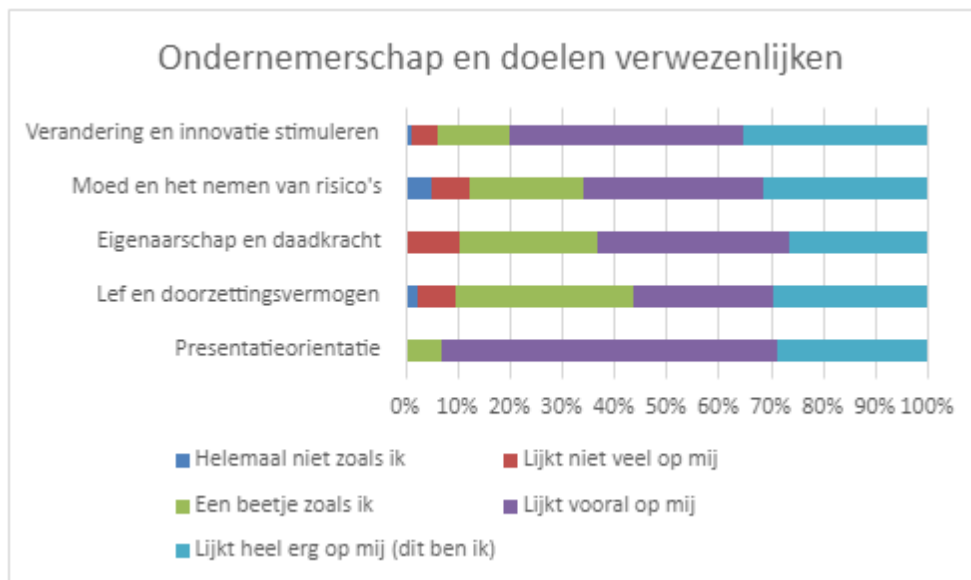
De schaal aanduiding is opgenomen in Tabel 4.2 (zie boven).

Tabel 4.3: Mate van relevante eigenschappen voor ondernemerschap en verwezenlijking van doelen (N = 21)

	Presentatie oriëntatie	Lef en doorzettingsvermogen	Eigenaarschap en daadkracht	Moed en het nemen van risico's	Verandering en innovatie stimuleren	Totaal gemiddeld
<b>Gemiddelde</b>	4,21	3,78	3,79	3,90	4,04	3,94
<b>Standaard Dev</b>	0,56	1,00	0,95	1,03	0,91	0,89
<b>Minimum</b>	3	1	2	1	1	1
<b>Maximum</b>	5	5	5	5	5	5
<b>Aantal antwoorden*</b>	21	20,5	19	20,5	20	20
<b>Nvt*</b>	0	0,5	2	0,5	1	1

\*) Een aantal eigenschappen worden uitgevraagd aan de hand van meerdere stellingen. Voor deze eigenschappen is het gemiddelde genomen van het aantal antwoorden van de onderliggende stellingen. Datzelfde geldt voor Nvt, als een respondent een stelling niet heeft beantwoord.

Grafiek 4.2: Mate van ondernemerschap en verwezenlijking van doelen (N = 21) - scores op eigenschappen



De respondenten scoren gemiddeld redelijk hoog op het verwezenlijken van hun doelen. De totaal gemiddelde score komt uit op 3,94, nagenoeg gelijk aan een score van 4: "lijkt vooral op mij".

De gemiddelden van de verschillende subschalen hierbinnen liggen dicht bij elkaar (hoogst = 4,21 en laagst = 3,78).

Het hoogst scoren de respondenten op "Presentatie oriëntatie", en het laagst op "Lef en doorzettingsvermogen" en "Eigenaarschap en daadkracht".

De standaarddeviatie van "Presentatie oriëntatie" is met 0,56 erg laag, wat inhoudt dat de respondenten niet veel van elkaar verschillen. Bij alle andere aspecten ligt de standaarddeviatie hoger (tussen 0,91 en 1,03). Dat houdt in dat de verschillen tussen de respondenten hoger zijn.

Het minimum is bij "Presentatie oriëntatie" gelijk aan 3. Wat inhoudt dat alle respondenten vinden dat ze over deze eigenschap in meer of mindere mate beschikken.

Bij de meeste subschalen is het minimum 1, wat inhoudt dat er ook respondenten zijn die deze eigenschap helemaal niet bij zichzelf vinden passen.

Alle subschalen hebben een maximum van 5, dus er is minstens 1 respondent die deze eigenschap heel erg bij zich vindt passen. (lijkt heel erg op mij / dit ben ik).

### 4.2.3 Resultaten deelvragen: Constructief denkvermogen (Hoe denk je)

**Resultaten vraag 14:** Welke belangrijke tip zou je willen geven aan teamleden, projectleiders of initiatiefnemers van jouw burgerinitiatief om hen te helpen bij het bereiken van hun doelen?

In totaal hebben 19 respondenten (N=19) deze vraag beantwoord. In totaal hebben ze 22 tips gegeven.

Vier respondenten geven aan dat het respecteren van andere meningen en vertrouwen in andere belangrijk is, en drie respondenten geven als tip ervoor te zorgen dat iedereen van de groep aansluit. Het betrekken van de groep en respect voor elkaar is hiermee de grootste tip.

Andere genoemde tips (twee respondenten elke tip), zijn dezelfde kennis voor iedereen, niet stoppen bij tegenslag en het hebben van duidelijke doelen en plan van aanpak.

In tabel 14 in bijlage 5 zijn de antwoorden weergegeven.

**Resultaten vraag 16:** Kun je van de volgende eigenschappen aangeven in hoeverre ze op jou van toepassing zijn? Kies voor elke stelling het nummer dat het beste past bij jouw mening of ervaring.

Voor het meten van de relevante eigenschappen voor ondernemerschap is er gebruik gemaakt van een aantal eigenschappen, waarbij de respondent met behulp van meerdere stellingen aan kon geven in hoeverre elke stelling van toepassing is op zichzelf. Eén stelling (g) is een negatieve stelling en gehercodeerd, zodat de antwoorden kunnen worden vergeleken met alle andere stellingen. De stellingen zijn gekoppeld aan een van de subcategorieën van ondernemerschap en verwezenlijking van doelen. Dit zijn vaak meerdere stellingen per subcategorie.

De resultaten zijn opgenomen in tabel 4.4 en grafiek 4.3. Grafiek 4.3 is een visuele weergave van de scores op de verschillende eigenschappen.

De schaal aanduiding is opgenomen in Tabel 4.2 (zie boven).

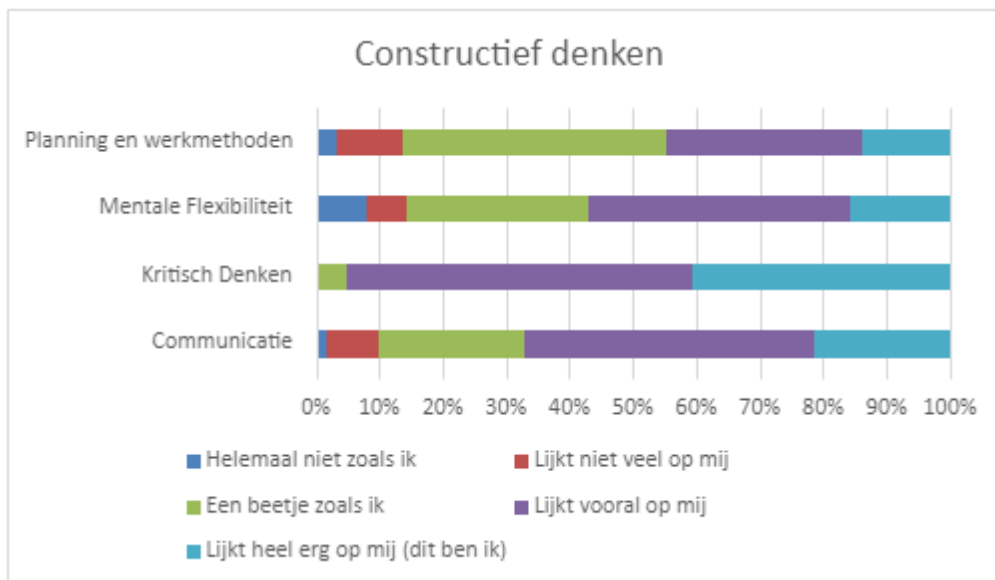
Tabel 4.4: Mate van relevante eigenschappen voor constructief denken (N = 21)

	Communicatie	Kritisch denken	Mentale flexibiliteit	Planning en werkmethoden	Totaal gemiddeld
<b>Gemiddelde</b>	3,68	4,36	3,51	3,41	3,74
<b>Standaard Dev</b>	1,03	0,57	1,08	0,97	0,91
<b>Minimum</b>	1	3	1	1	1
<b>Maximum</b>	5	5	5	5	5
<b>Aantal antwoorden*</b>	20	21	21	14,5	19,5

Nvt*	1	0	0	6,5	1,5
------	---	---	---	-----	-----

\*) Een aantal eigenschappen worden uitgevraagd aan de hand van meerdere stellingen. Voor deze eigenschappen is het gemiddelde genomen van het aantal antwoorden van de onderliggende stellingen. Datzelfde geldt voor Nvt, als een respondent een stelling niet heeft beantwoord.

Grafiek 4.3: Mate van relevante eigenschappen voor constructief denken (N = 21) - scores op eigenschappen



De respondenten scoren gemiddeld (een beetje zoals ik) tot redelijk hoog (lijkt vooral op mij) op constructief denken.

Het hoogst scoren ze op de subschaal "kritisch denken". Met een gemiddelde van 4,36 zit deze subschaal tussen "lijkt vooral op mij" en "lijkt heel erg op mij".

De andere subschalen scoren lager, en de gemiddelden liggen dicht bij elkaar.

De standaarddeviatie is het laagst bij "kritisch denken". Hierbij verschillen de respondenten niet veel van elkaar. De standaarddeviaties van de andere subschalen ligt een stuk hoger en bij elkaar in de buurt. Hierbinnen zijn de verschillen tussen de respondenten groter.

De gemiddelden van de verschillende subschalen hierbinnen liggen dicht bij elkaar (hoogst = 4,21 en laagst = 3,78).

Het minimum bij "kritisch denken" is gelijk aan drie, en het hoogste van de subschalen. Dit houdt in dat alle respondenten vinden dat ze over deze eigenschap in meer of mindere mate beschikken.

Bij de andere subschalen is het minimum 1, wat inhoudt dat er ook respondenten zijn die deze eigenschap helemaal niet bij zichzelf vinden passen.

Alle subschalen hebben een maximum van 5, dus er is minstens 1 respondent die deze eigenschap heel erg bij zich vindt passen. (lijkt heel erg op mij / dit ben ik).

### 4.3 Resultaten onderzoeksvraag 3: Welke factoren dragen bij aan zelfleiderschap bij leden van burgerinitiatieven?

De onderzoeksvraag: Welke factoren dragen bij aan zelfleiderschap bij leden van burgerinitiatieven? Deze zijn onderverdeeld in 7 categorieën van het 7S-model zoals benoemd in hoofdstuk 3.2.

## Harde elementen:

- **Strategy**

**Resultaten vraag 12:** Wat zou jou verder helpen om jouw doelen binnen het initiatief waarbij je bent aangesloten te verwezenlijken?

Van de 21 respondenten, hebben 15 deze vraag beantwoord. Het vormen van een hechte groep, duidelijkheid over verwachtingen of persoonlijke redenen worden hier met drie keer het meest genoemd. Bij persoonlijke redenen, geeft een respondent aan: "meer zelfvertrouwen".

**Resultaten vraag 17:** Welke belangrijke tip of tips zou je willen delen met teamleden, projectleiders of initiatiefnemers van jouw burgerinitiatief om de samenwerking te helpen verbeteren of versterken?

In totaal hebben 14 respondenten (N=14) deze vraag beantwoord. In totaal hebben ze 15 tips gegeven.

Vier respondenten geven aan vooral de sociale verbinding met de groep en plezier hebben het belangrijkste is. Drie respondenten geven aan "goed luisteren naar elkaar" en nog eens twee respondenten geven aan dat de leiding het belangrijkste is. Een respondent zegt hierover: "Dominant gedrag loslaten en meer luisteren."

- **Structure**

**Resultaten vraag 15:** Hoe ervaar je de samenwerking met anderen binnen het burgerinitiatief?

In totaal hebben 18 respondenten (N=18) deze vraag beantwoord. Hiervan geeft de helft aan dat ze deze samenwerking geweldig dan wel goed vinden. Zes van de respondenten geven aan dat ze de samenwerking matig tot slecht vinden.

- **Systems**

**Resultaten deelvraag 8:** Ben je op de hoogte van wat er van je wordt verwacht en krijg je hierbij begeleiding?

In totaal hebben 19 respondenten (N=19) deze vraag beantwoord. Tien respondenten geven aan dat het duidelijk is wat er verwacht wordt. Vier geven aan dat er geen verwachtingen zijn, drie geven aan dat het niet duidelijk was, en het pionieren was.

Op de vraag of er begeleiding was, hebben zes respondenten antwoord gegeven (N=6). Allemaal geven ze aan dat ze hier geen begeleiding in hebben gekregen.

## Zachte elementen:

- **Skills**

Dit zijn de resultaten rondom zelfleiderschap zoals onderzocht in onderzoeksvraag 2.

- **Style**

**Resultaten deelvraag 5:** Wat betekent zelfleiderschap voor jou en hoe goed vind je dat je dit toepast?

In totaal hebben 21 respondenten (N=21) deze vraag beantwoord. Zes respondenten hebben aangegeven dat het inhoudt dat je je eigen keuzes en beslissingen kan maken. Vijf respondenten geven aan dat zelfleiderschap inhoudt dat je je eigen hart volgt en van je hart uitgaat. Volgens drie respondenten houdt het in dat je initiatief neemt en nog eens drie respondenten geven aan dat het inhoudt dat je verantwoordelijkheid neemt. Een respondent verwoordt dit dat hij zelf verantwoordelijk is voor zijn leefomgeving.

In totaal hebben zeven respondenten antwoord gegeven op de vraag hoe goed ze het toepassen. Hier geven drie respondenten aan dat het in ontwikkeling is en twee geven aan dat het goed is. Eén geeft aan steeds beter, en één geeft aan geen leider te zijn.

**Resultaten deelvraag 6:** Wat betekent het begrip autonomie voor jou en in hoeverre vind je dat jij autonoom handelt?

In totaal hebben 20 respondenten (N=20) deze vraag beantwoord. Negen respondenten hebben aangegeven dat autonomie inhoudt dat je eigen keuzes kan maken. De respondenten verwoorden dit als "Je eigen plan trekken", "De mate waarin ik in staat ben zelf keuzes te maken".

Vier respondenten geven aan dat het inhoudt dat je vanuit vrije wil/vrijheid kan handelen.

In totaal hebben zeven respondenten (N=7) antwoord gegeven op de vraag hoe goed ze het toepassen. Hierbij geven twee respondenten aan dat ze het goed toepassen en twee in meerdere mate. Ook twee respondenten geven aan dat ze het niet goed toepassen, en één in mindere mate.

- **Staff**

**Resultaten deelvraag 7:** Welke rol(len) vervul je binnen het burgerinitiatief waarbij je betrokken bent?

In totaal hebben 19 respondenten (N=19) deze vraag beantwoord. Elf respondenten zijn deelnemer, drie zijn organisator, twee bestuur en de overige rollen passen bij één respondent.

- **Shared Values**

**Resultaten deelvraag 4:** Wat is jouw drijfveer om bij een burgerinitiatief aan te sluiten of een burgerinitiatief op te starten?

In totaal hebben 21 respondenten (N=21) deze vraag beantwoord. Zeven respondenten hebben verbinden als reden aangegeven. Drie respondenten hebben aangegeven 'vanuit zorgen' en 'persoonlijke ontwikkeling' Twee respondenten hebben aangegeven 'ideeën uitwisselen en informatie delen' en twee respondenten hebben aangegeven 'verantwoordelijkheid nemen'. Ook twee respondenten hebben aangegeven 'bijdrage leveren aan noodzakelijke verandering'. Een respondent gaf aan als drijfveer te hebben "vrijheid om te zijn wie je bent" en een respondent gaf aan inspraak te willen hebben.

## 5 Conclusie per onderzoeksvraag

### 5.1 Conclusie: Wat zijn volgens de literatuur belangrijke factoren voor succesvol zelfleiderschap?

Op basis van het literatuuronderzoek zijn diverse essentiële factoren geïdentificeerd die cruciaal zijn voor succesvol zelfleiderschap. Deze factoren werken niet afzonderlijk, maar juist in combinatie en in wisselwerking met de innerlijke beleving en de omgeving van een individu. Dit maakt het mogelijk om effectief zelfleiderschap te ontwikkelen en uit te oefenen.

#### **Zelfbewustzijn en Zelfregulering**

- Zelfbewustzijn: Inzicht in eigen emoties, gedachten en gedragingen.
- Zelfregulering: Beheersing van emoties en impulsen, aanpassingsvermogen.

#### **Intrinsieke Motivatie**

- Autonomie: Vrijheid en zelfregie, effectief inzetten van competenties.
- Competentie: Bekwaamheid en effectief omgaan met de omgeving.
- Verbondenheid: Betekenisvolle relaties bevorderen persoonlijke ontwikkeling.
- Nieuwsgierigheid: Stimuleren van leerprocessen en ontdekken van nieuwe strategieën.
- Persoonlijke Normen en Waarden: Diepgewortelde overtuigingen sturen gedrag en beslissingen.

#### **Emotionele Intelligentie**

- Zelfbewustzijn: Inzicht in innerlijke toestanden en intuïties.
- Zelfregulering: Beheersing van innerlijke toestanden en impulsen.
- Motivatie: Emotionele neigingen versterken doelbereiking.
- Empathie: Bewustzijn van gevoelens en behoeften van anderen.
- Sociale Vaardigheden: Het vermogen om gewenste reacties bij anderen op te wekken.

#### **Mentale Flexibiliteit en Constructief Denkvermogen**

- Mentale Flexibiliteit: Aanpassingsvermogen aan veranderende omstandigheden en nieuwe informatie.
- Constructief Denkvermogen: Positief en oplossingsgericht denken om uitdagingen te overwinnen.

#### **Creativiteit en Innovatie**

- Nieuwsgierigheid en Exploratiedrag: Bevorderen persoonlijke en professionele groei en helpen individuen hun volledige potentieel te bereiken.

#### **Samenvattende Conclusie**

Deze combinatie van factoren stelt individuen in staat om hun ware potentieel te bereiken, persoonlijke groei te bevorderen en hun doelen met vertrouwen en veerkracht na te streven. Succesvol zelfleiderschap is daarmee een dynamisch proces dat voortdurend evolueert en zich aanpast aan de interactie tussen persoonlijke kwaliteiten en de omgevingscontext.

## 5.2 Conclusie: Welke mate van zelfleiderschap laten leden binnen een burgerinitiatief zien?

### 5.2.1 Zelfbewustzijn en Zelfmanagement

**Integriteit (Gemiddelde score: 4,46; Standaarddeviatie: 0,67)** Deze hoge score geeft aan dat de meeste leden zichzelf beschouwen als eerlijk en ethisch in hun interacties. Dit is essentieel voor het opbouwen van vertrouwen binnen het burgerinitiatief.

**Zelfvertrouwen (Gemiddelde score: 4,33; Standaarddeviatie: 0,84)** De hoge score in zelfvertrouwen suggereert dat leden zichzelf capabel achten om uitdagingen aan te gaan en beslissingen te nemen. Dit is cruciaal voor het nemen van initiatief en verantwoordelijkheid binnen de groep.

**Zelfbeheersing en Zelfregulering (Gemiddelde score: 4,34; Standaarddeviatie: 0,68)** Een hoge score hier wijst op een sterke mate van zelfbeheersing, wat belangrijk is voor consistente en betrouwbare prestaties binnen het initiatief.

**Zelfmotivatie en Welzijn (Gemiddelde score: 4,29; Standaarddeviatie: 0,85)** Leden voelen zich over het algemeen gemotiveerd en tevreden in hun rol, wat kan bijdragen aan hun lange termijn betrokkenheid bij het initiatief.

**Eigen emoties en triggers begrijpen (Gemiddelde score: 3,60; Standaarddeviatie: 1,11)** De lagere score en hogere variatie hier suggereren dat er een significante groep leden is die moeite heeft met het herkennen en begrijpen van hun eigen emoties. Dit kan leiden tot conflicten en misverstanden binnen de groep.

**Inzicht in eigen sterke punten (Gemiddelde score: 4,05; Standaarddeviatie: 0,87)** Hoewel de gemiddelde score relatief hoog is, wijst de variatie erop dat sommige leden onzeker zijn over hun eigen vaardigheden en sterke punten.

### 5.2.2 Ondernemerschap en doelen verwezenlijken

**Presentatieoriëntatie (Gemiddelde score: 4,21; Standaarddeviatie: 0,56)** Leden hebben vertrouwen in hun vermogen om ideeën te presenteren en resultaten te delen, wat cruciaal is voor het effectief communiceren van de doelen van het initiatief.

**Lef en Doorzettingsvermogen (Gemiddelde score: 3,78; Standaarddeviatie: 1,00)** De lagere score en hoge variatie wijzen op verschillen in het vermogen van leden om door te zetten bij tegenslagen en risico's te nemen.

**Eigenaarschap en Daadkracht (Gemiddelde score: 3,79; Standaarddeviatie: 0,95)** De variatie suggereert dat sommige leden moeite hebben om verantwoordelijkheid te nemen en daadkrachtig te handelen.

**Moed en het Nemen van Risico's (Gemiddelde score: 3,90; Standaarddeviatie: 1,03)** De variatie wijst erop dat sommige leden risico-avers zijn, wat hun vermogen om innovatieve oplossingen te vinden kan beperken.

**Verandering en Innovatie Stimuleren (Gemiddelde score: 4,04; Standaarddeviatie: 0,91)** Leden tonen gemiddeld een redelijke bereidheid om verandering en innovatie te stimuleren, wat belangrijk is voor de dynamiek en groei van het initiatief.

### 5.2.3 Constructief Denkvermogen

**Communicatie (Gemiddelde score: 3,68; Standaarddeviatie: 1,03)** De variatie in communicatieve vaardigheden suggereert dat sommige leden moeite hebben met effectieve communicatie, wat kan leiden tot misverstanden en inefficiëntie.

**Kritisch Denken (Gemiddelde score: 4,36; Standaarddeviatie: 0,57)** Leden tonen sterke analytische vaardigheden, wat essentieel is voor het evalueren van ideeën en het oplossen van problemen.

**Mentale Flexibiliteit (Gemiddelde score: 3,51; Standaarddeviatie: 1,08)** De variatie in mentale flexibiliteit wijst erop dat sommige leden moeite hebben om zich aan te passen aan veranderingen en nieuwe ideeën.

**Planning en Werkmethoden (Gemiddelde score: 3,41; Standaarddeviatie: 0,97)** De lage score en hoge variatie suggereren dat er behoefte is aan verbetering in plannings- en organisatorische vaardigheden.

### 5.2.4 Analyse open vragen

#### Vraag 10

**Vrijheid en initiatief:** Het merendeel van de respondenten (75%) gaf aan dat ze de vrijheid kregen om zelfstandig projecten of taken op te pakken. Dit wijst op een cultuur van empowerment binnen het burgerinitiatief.

**Variatie in initiatieven:** De voorbeelden variëren van kleinschalige activiteiten zoals koken en planten stekken, tot grotere projecten zoals stedelijke ontwikkeling en het opstarten van een bedrijf. Dit toont aan dat leden op verschillende niveaus en gebieden initiatief nemen.

#### Vraag 11

**Succesfactoren:** Succes wordt vaak toegeschreven aan enthousiasme, positieve feedback, en daadwerkelijke realisatie van projecten. Dit wijst op een directe relatie tussen motivatie en succesvolle uitvoering.

**Uitdagingen:** Gedeeltelijk of geen succes wordt vaak toegeschreven aan externe beperkingen zoals onvoldoende randvoorwaarden, taalbarrières, of het ontbreken van een blijvende verandering. Dit benadrukt de noodzaak van goede voorbereiding en ondersteuning.

#### Vraag 14

**Focus op respect en vertrouwen:** Veel respondenten benadrukken het belang van respect voor andere meningen en vertrouwen binnen het team. Dit wijst op de waarde van een ondersteunende en inclusieve cultuur.

**Groepsbetrokkenheid:** Het betrekken van alle leden en zorgen dat iedereen zich kan aansluiten is cruciaal voor de cohesie en het succes van het initiatief.

**Communicatie en planning:** Duidelijke communicatie en planning worden vaak genoemd als belangrijke factoren voor succes. Dit benadrukt de behoefte aan effectieve communicatiestrategieën

en gestructureerde aanpakken.

**Doorgaan bij tegenslag:** Doorzettingsvermogen en niet opgeven bij tegenslag zijn ook belangrijke thema's, wat wijst op de noodzaak van veerkracht en vastberadenheid.

### 5.2.5 Samenvattende conclusie over de mate van zelfleiderschap

Deze uitgebreide analyse biedt een gedetailleerd inzicht in de huidige staat van zelfleiderschap onder leden van burgerinitiatieven en dient als basis voor strategische interventies om deze vaardigheden verder te ontwikkelen.

Leden van het burgerinitiatief tonen sterke zelfleiderschapskwaliteiten op het gebied van integriteit, zelfvertrouwen, zelfbeheersing, en kritisch denken. Echter, er is een duidelijke behoefte aan ontwikkeling op het gebied van emotionele intelligentie, doorzettingsvermogen, eigenaarschap, risicomangement, communicatie, mentale flexibiliteit, en planningsvaardigheden.

De gedetailleerde analyse van de open vragen geeft een verder inzicht in de mate van zelfleiderschap binnen het onderzochte burgerinitiatief. Leden voelen zich empowered om initiatieven te nemen en ervaren over het algemeen succes, maar ze worden geconfronteerd met uitdagingen zoals onvoldoende middelen, gebrek aan teamondersteuning, en communicatieproblemen.

## 5.3 Conclusie: Welke factoren dragen bij aan zelfleiderschap bij leden van burgerinitiatieven?

Het McKinsey 7S-model biedt een raamwerk om te begrijpen hoe verschillende organisatorische elementen bijdragen aan zelfleiderschap binnen burgerinitiatieven. De conclusie wordt onderverdeeld in harde en zachte elementen.

### Harde Elementen:

**Strategy (vraag 12)** Leden benadrukken het belang van een duidelijke strategie, waarin groepsvorming, verwachtingen en persoonlijke doelen centraal staan.

- Conclusie: Een heldere, goed gecommuniceerde strategie is essentieel om leden te motiveren en te verbinden met de doelstellingen van het initiatief. Duidelijkheid over verwachtingen en het betrekken van leden bij strategische planning bevordert eigenaarschap en zelfleiderschap.

**Structure (vraag 15)** Ervaringen met samenwerking bij leden variëren, waarbij zowel positieve als negatieve ervaringen worden gerapporteerd.

- Conclusie: Een effectieve en flexibele structuur die duidelijke rollen en verantwoordelijkheden definieert, bevordert een betere samenwerking en verhoogt de tevredenheid van de leden. Autonomie in rollen en verantwoordelijkheden ondersteunt zelfleiderschap.

**Systems (vraag 8)** Hoewel sommige leden duidelijkheid hebben over verwachtingen, wordt tevens een gebrek aan begeleiding ervaren.

- Conclusie: Gestandaardiseerde systemen en procedures, ondersteund door effectieve begeleiding en mentorschap, zijn cruciaal om leden te helpen hun taken efficiënt en zelfverzekerd uit te voeren. Systemen die autonomie ondersteunen bevorderen zelfleiderschap.

## Zachte Elementen:

**Skills (onderzoeksvraag 2)** Leden van het burgerinitiatief bezitten diverse vaardigheden, maar er zijn variaties in hun capaciteiten, vooral op het gebied van zelfregulering en risicomanagement.

- Conclusie: De ontwikkeling van vaardigheden is cruciaal voor zelfleiderschap. Leden hebben baat bij trainingen en ondersteuning om hun capaciteiten te verbeteren, wat hun zelfleiderschap versterkt.

**Style (vraag 5 en 6)** Autonomie en het maken van eigen keuzes, het volgen van hun eigen hart en handelen vanuit vrije wil is belangrijk voor leden.

- Conclusie: Een ondersteunende leiderschapsstijl die autonomie en zelfexpressie bevordert, is cruciaal voor het ontwikkelen van zelfleiderschap binnen het initiatief. Leaders die zelfleiderschap modelleren stimuleren dit bij hun teamleden.

**Staff (vraag 7)** Er is een diversiteit aan rollen binnen het initiatief, variërend van deelnemers tot organisatoren.

- Conclusie: De diversiteit in rollen toont dat er verschillende capaciteiten en betrokkenheidsniveaus zijn. Het benutten van deze diversiteit en het bieden van duidelijke rolbeschrijvingen en capaciteitsontwikkeling kan de effectiviteit en betrokkenheid van de leden vergroten.

**Shared Values (vraag 4)** Verbinding, persoonlijke ontwikkeling en verantwoordelijkheid nemen worden vaak genoemd als belangrijke waarden.

- Conclusie: Een sterke cultuur gebaseerd op gedeelde waarden is essentieel voor het bevorderen van zelfleiderschap en samenwerking binnen het initiatief. Het integreren van zelfleiderschap als een kernwaarde kan de cohesie en effectiviteit versterken.

## Samenvattende conclusie

De factoren die bijdragen aan zelfleiderschap binnen burgerinitiatieven, zoals geanalyseerd met het McKinsey 7S-model, omvatten zowel harde als zachte elementen die nauw met elkaar verbonden zijn. Een duidelijke strategie, flexibele structuur en effectieve systemen vormen de basis waarop zelfleiderschap kan groeien. Tegelijkertijd zijn vaardigheidsontwikkeling, een ondersteunende leiderschapsstijl, betrokken leden en sterke gedeelde waarden essentieel voor het creëren van een cultuur waarin zelfleiderschap floreert.

## 5.4 Conclusie centrale onderzoeksvraag: Wat is de mate van zelfleiderschap bij leden van een burgerinitiatief en welke factoren zijn belangrijk voor succesvol zelfleiderschap?

De mate van zelfleiderschap bij leden het burgerinitiatief blijkt divers te zijn, met sterke punten in integriteit, zelfvertrouwen en kritisch denken, maar verbeterpunten in emotionele intelligentie, risicomanagement en communicatie. Belangrijke factoren voor succesvol zelfleiderschap zijn zelfbewustzijn, zelfregulering, intrinsieke motivatie, emotionele intelligentie, mentale flexibiliteit en innovatie. Deze factoren werken samen in een omgeving die duidelijke strategieën, flexibele structuren en gestandaardiseerde systemen bevordert, ondersteund door een cultuur van gedeelde waarden en een ondersteunende leiderschapsstijl. Door deze elementen te optimaliseren, kunnen burgerinitiatieven effectiever en duurzamer worden.

## 5.5 Discussie

Door het kleine aantal respondenten kan het onderzoek niet gegeneraliseerd worden. Er is een grootschalig onderzoek nodig om een compleet beeld te krijgen van zelfleiderschap bij burgerinitiatieven in Nederland. De deelnemers die de vragenlijst hebben ontvangen, komen uit een bepaalde populatie, namelijk leden van een burgerinitiatief uit Arnhem. Om een completer beeld te krijgen, zou het nuttig zijn om de vragenlijst naar meerdere populaties die bij burgerinitiatieven door het gehele land zijn aangesloten, uit te sturen.

Voor dit onderzoek voerden individuen een zelfevaluatie uit van hun zelfleiderschapsstrategieën. Zoals bij elke studie die zelfevaluatie vereist, bestaat de mogelijkheid dat deelnemers niet volledig eerlijk hebben geantwoord of een verkeerd beeld hadden van hun eigen houding en capaciteiten. Daarnaast is dit onderzoek op één specifiek moment uitgevoerd, wat betekent dat de manier waarop individuen de zelfleiderschapsitems beoordeelden mogelijk werd beïnvloed door hun stemming op dat moment en wellicht niet representatief is voor hun algemene mate van zelfleiderschap.

Hoewel bij het onderzoek is aangegeven dat de gegevens vertrouwelijk worden behandeld, kunnen sociaal wenselijke antwoorden alsnog gegeven worden. Bij de analyse van de open vragen is de verdeling van de antwoorden subjectief. Om de validiteit te waarborgen, is deze indeling daarom nagekeken door twee data-analisten.

# 6 Aanbevelingen voor een interventie

## 6.1 Aanbevelingen gebaseerd op onderzoeksvraag 1

### Aanbevelingen voor het bevorderen van zelfleiderschap:

#### Zelfbewustzijn en Zelfregulering

- **Training in emotionele intelligentie:** Het verbeteren van het vermogen om eigen emoties te herkennen en te reguleren, wat resulteert in grotere autonomie, effectievere omgang met de omgeving, verminderde conflicten en verbeterde samenwerking. Emotionele intelligentie speelt een cruciale rol in zelfbewustzijn en zelfregulering (Goleman, 1995; Carmeli, Meitar, & Weisberg, 2006).
- **Zelfreflectiesessies:** Het regelmatig faciliteren van zelfreflectiesessies om leden te helpen beter inzicht te krijgen in hun sterke en zwakke punten, wat hun zelfbewustzijn en zelfmanagement kan verbeteren (Neck & Manz, 1992).

#### Intrinsieke Motivatie

- **Autonomie ondersteunen:** Het is belangrijk om een omgeving te creëren en te cultiveren waarin individuen de vrijheid hebben om hun werk te organiseren en hun competenties effectief in te zetten. Dit kan een natuurlijk beloningssysteem creëren. Autonomie is een kerncomponent van de zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 1985).
- **Competentie ontwikkelen:** Het aanbieden van trainingen en middelen aan om vaardigheden te ontdekken, te ontplooiën en te verbeteren, wat resulteert in de vergroting van de bekwaamheid van individuen. White's competentiemotivatie benadrukt het belang van het ervaren van bekwaamheid en effectiviteit in interactie met de omgeving (White, 1959).
- **Verbondenheid bevorderen:** Het stimuleren van betekenisvolle relaties door teambuildingactiviteiten en een ondersteunende cultuur te creëren. Dit helpt bij het behouden van groepsidentiteit en cohesie (Kouzes & Posner, 2003).
- **Nieuwsgierigheid aanmoedigen en cultiveren:** Het aanmoedigen van leerprocessen aan door toegang te bieden tot nieuwe informatie, technologieën en methoden. Bied ruimte, aanmoediging en middelen voor exploratie (Berlyne, 1960; Manz, 1986).
- **Waarden en normen versterken:** Individuen helpen bij het herkennen en in kaart brengen van hun persoonlijke normen en waarden, zodat deze in overeenstemming kunnen worden gebracht met hun doelen en acties (Kouzes & Posner, 2003).

#### Emotionele Intelligentie

- **Empathietraining:** Het organiseren van trainingen om het bewustzijn van en de reactie op de gevoelens en behoeften van anderen te verbeteren. Dit helpt leden zichzelf staande te houden en de ander tegemoet te komen zonder hun eigen kracht te verliezen (Goleman, 1995).
- **Sociale vaardigheden verbeteren:** Bied programma's aan die gericht zijn op het ontwikkelen van effectieve communicatieve en sociale vaardigheden. Zorg ervoor dat iedereen dezelfde taal spreekt door symbolische expressie en semantiek te verduidelijken, waarbij de onderlinge relaties worden versterkt (Neck & Manz, 1992).

## Mentale Flexibiliteit en Constructief Denkvermogen

- **Workshop Mentale Flexibiliteit:** Het faciliteren workshops die leden helpen om beter om te gaan met veranderingen, zowel binnen het burgerinitiatief als in de samenleving, en nieuwe ideeën te omarmen. Mentale flexibiliteit is essentieel voor aanpassingsvermogen in een veranderende omgeving (Houghton, Dawley, & DiLiello, 2012).
- **Oplossingsgericht denken:** Het stimuleren van positief en oplossingsgericht denken door het aanbieden van probleemoplossingstrainingen en technieken, zodat effectief kan worden ingespeeld op de ontstane vraag en knelpunten (Pearce & Manz, 2005).

## Creativiteit en Innovatie

- **Creativiteitsworkshop:** Het organiseren van sessies die gericht zijn op het bevorderen en cultiveren van nieuwsgierigheid en exploratiegedrag, wat bijdraagt aan persoonlijke en professionele ontwikkeling en groei (Amabile, 1996).
- **Innovatie stimuleren:** Het aanmoedigen van innovatieve ideeën en projecten aan door een ondersteunende omgeving te creëren waarin experimenteren en risico's nemen worden gewaardeerd (Dyer, Gregersen, & Christensen, 2011).

## Samenvattende aanbevelingen

Deze aanbevelingen richten zich op het versterken van de belangrijkste factoren voor succesvol zelfleiderschap. Door gerichte trainingen en workshops aan te bieden, kan zelfleiderschap binnen organisaties en initiatieven worden bevorderd, wat bijdraagt aan de duurzaamheid en effectiviteit ervan. Het bevorderen van een cultuur van respect en inclusiviteit, het verbeteren van communicatie en planning, en het ontwikkelen van veerkracht en doorzettingsvermogen zijn cruciale stappen om individuen te helpen hun volledige potentieel te bereiken en hun doelen met vertrouwen en veerkracht na te streven.

## 6.1 Aanbevelingen gebaseerd op onderzoeksvraag 2

### Aanbevelingen Zelfbewustzijn en Zelfmanagement

- **Training in Emotionele Intelligentie:** Een workshop gericht op het verbeteren van het vermogen om eigen emoties te herkennen en te reguleren kan helpen om conflicten te verminderen en de samenwerking te verbeteren (Goleman, 1995).
- **Zelfreflectiesessies:** Regelmatige zelfreflectiesessies kunnen leden helpen om beter inzicht te krijgen in hun sterke en zwakke punten, wat hun zelfbewustzijn en zelfmanagement kan verbeteren (Neck & Manz, 1992).

### Aanbevelingen Constructief Denkvermogen

- **Communicatietraining:** Training gericht op het verbeteren van communicatieve vaardigheden kan helpen om de effectiviteit van de samenwerking te vergroten en misverstanden te verminderen (Hackman & Oldham, 1976).
- **Workshop Mentale flexibiliteit:** Een workshop die mentale flexibiliteit bij leden kan bevorderen kan hen helpen om beter om te gaan met veranderingen en innovatieve ideeën te omarmen (Houghton, Dawley, & DiLiello, 2012).

- **Projectmanagement cursus:** Een cursus in projectmanagement kan leden helpen om beter te plannen en organisatorische vaardigheden te ontwikkelen, wat de efficiëntie en effectiviteit van het initiatief kan verbeteren (Kerzner, 2017).

### Aanbevelingen Ondernemerschap en Doelen Verwezenlijken

- **Veerkracht training:** Een training die gericht is op het ontwikkelen van veerkracht kan leden helpen om beter om te gaan met tegenslagen en door te zetten in uitdagende situaties (Neck & Houghton, 2006).
- **Risicomanagement workshop:** Een workshop over risicomanagement kan leden helpen om beter om te gaan met onzekerheden en hen aanmoedigen om meer berekende risico's te nemen (Manz, 1986).
- **Eigenaarschap programma:** Een programma dat leden aanmoedigt om eigenaarschap te nemen over projecten en verantwoordelijkheden kan hun daadkracht en betrokkenheid vergroten (Pearce & Manz, 2005).

### Aanbevelingen open vragen onderzoeksvraag 2

- **Stimuleren van diversiteit in initiatieven** (vraag 10): Moedig leden aan om diverse soorten projecten aan te pakken door succesverhalen te delen en via de bestaande communicatiekanalen ideeën uit te wisselen (Kouzes & Posner, 2003).
- **Teamgebaseerde projecten** (vraag 11): Bevorder teamwerk door projecten te structureren rond kleine, samenwerkende teams om de last te delen en continuïteit te waarborgen (Hackman & Oldham, 1976).
- **Verbeteren van randvoorwaarden** (vraag 11): Zorg voor voldoende middelen en ondersteuning voor projecten, inclusief faciliteiten, financiering en logistieke ondersteuning (Kerzner, 2017).
- **Oplossingen voor communicatieproblemen** (vraag 11): Ontwikkel strategieën om taalbarrières te overwinnen. Betrek communicatieprofessionals om de taalbarrière tussen leden te beslechten (Houghton, Dawley, & DiLiello, 2012).
- **Buddy programma's** (vraag 11): Introduceer mentorschap programma's waarin ervaren leden nieuwe initiatiefnemers kunnen begeleiden en ondersteunen bij hun projecten (Manz, 1986).
- **Cultuur van respect en inclusiviteit** (vraag 14): Bevorder een cultuur waarin respect en vertrouwen centraal staan. Organiseer teambuilding activiteiten en zorg voor inclusieve besluitvormingsprocessen (Kouzes & Posner, 2003).
- **Effectieve communicatiekanalen** (vraag 14): Ontwikkel duidelijke en toegankelijke communicatiekanalen om ervoor te zorgen dat alle leden binnen de verschillende projecten dezelfde informatie hebben en betrokken zijn bij het initiatief (Hackman & Oldham, 1976).
- **Strategische planning workshops** (vraag 14): Bied workshops aan over strategische planning en doelstelling om leden te helpen hun projecten beter te structureren en uit te voeren (Pearce & Manz, 2005).
- **Veerkracht trainingen** (vraag 14): Organiseer trainingen en sessies gericht op het ontwikkelen van veerkracht en doorzettingsvermogen bij leden, zodat ze beter kunnen omgaan met tegenslagen en uitdagingen (Neck & Houghton, 2006).

### Aanbevelingen onderzoeksvraag 2: samengevat

Door gerichte trainingen en workshops aan te bieden, kan het zelfleiderschap binnen burgerinitiatieven worden versterkt, wat zal bijdragen aan de duurzaamheid en effectiviteit van deze initiatieven. De aanbevelingen richten zich op het bevorderen van een cultuur van respect en inclusiviteit, het verbeteren van communicatie en planning, en het ontwikkelen van veerkracht en doorzettingsvermogen. Door deze aanbevelingen te implementeren, kan het burgerinitiatief de effectiviteit en duurzaamheid verder vergroten, en tegelijkertijd de mate van zelfleiderschap onder hun leden versterken.

## 6.2 Aanbevelingen gebaseerd op onderzoeksvraag 3

### Strategy

- Ontwikkel een duidelijke strategie die de doelen en verwachtingen van het burgerinitiatief expliciet maakt. Betrek leden bij het ontwikkelen en uitvoeren van strategische initiatieven om zelfleiderschap te bevorderen (Neck & Houghton, 2006).
- Zorg voor regelmatige communicatie om deze strategie en verwachtingen te herzien en aan te passen indien nodig. Duidelijke en regelmatige communicatie versterkt het eigenaarschap en de betrokkenheid van leden.

### Structure

- Evalueer de huidige structuur en samenwerking binnen het initiatief en identificeer knelpunten.
- Creëer duidelijke taakverdelingen en rapportagelijnen waar nodig, maar behoud flexibiliteit om samenwerking te bevorderen. Een structuur die autonomie en zelfsturing ondersteunt kan effectief zelfleiderschap binnen de organisatie bevorderen (Pearce & Manz, 2005).

### Systems

- Ontwikkel en implementeer duidelijke systemen en procedures die alle leden begrijpen. Systemen kunnen worden ontworpen om medewerkers de mogelijkheid te geven hun eigen werkprocessen te beheren, wat de effectiviteit en betrokkenheid verhoogt (Hackman & Oldham, 1976).
- Introduceer begeleiding en mentorschap om nieuwe leden te ondersteunen en te helpen integreren in de systemen.

### Skills

- Bied gerichte trainingen aan om de vaardigheden van de leden te versterken, met focus op zelfregulering, risicomanagement en communicatie. Investeren in zelfleiderschapstrainingen kan de vaardigheden en competenties van medewerkers verbeteren en bijdragen aan hun persoonlijke effectiviteit (Manz, 1986; Neck & Manz, 1992).

### Style

- Pas leiderschapsstijlen aan die autonomie en zelfexpressie bevorderen. Leiders dienen zelfleiderschap te modelleren en te bevorderen door als voorbeeld te dienen en medewerkers te coachen in zelfsturing (Houghton, Dawley & DiLiello, 2012).

- Creëer een ondersteunende omgeving waar leden zich vrij voelen om hun eigen keuzes te maken en verantwoordelijkheid te nemen.

### **Staff**

- Zorg voor duidelijke rolbeschrijvingen en verantwoordelijkheden om de bijdrage van elk lid te maximaliseren.
- Stimuleer participatie en betrokkenheid door erkenning van de verschillende rollen en bijdragen. Een cultuur bevorderen waarin medewerkers zichzelf kunnen leiden en verantwoordelijkheid dragen voor hun acties kan de betrokkenheid en tevredenheid verhogen (Carmeli, Meitar & Weisberg, 2006).

### **Shared Values**

- Bevorder en versterk gedeelde waarden door middel van teambuilding activiteiten en gezamenlijke projecten.
- Communiceer regelmatig over de kernwaarden en normen van het initiatief om een sterke, gedeelde cultuur te creëren. Zelfleiderschap kan geïntegreerd worden als een kernwaarde binnen de organisatiecultuur, wat leidt tot een meer cohesieve en flexibele werkcultuur (Kouzes & Posner, 2003).

### **Aanbevelingen onderzoeksvraag 3 samengevat**

Ontwikkel een duidelijke strategie en betrek leden bij strategische initiatieven om zelfleiderschap te bevorderen. Communiceer regelmatig om de strategie aan te passen. Evalueer de huidige structuur, identificeer knelpunten en creëer duidelijke taak- en rolverdelingen met behoud van flexibiliteit.

Implementeer duidelijke systemen en bied begeleiding voor nieuwe leden. Geef gerichte trainingen in zelfregulering, risicomangement en communicatie. Pas leiderschapsstijlen aan om autonomie te bevorderen, zorg voor duidelijke rolbeschrijvingen, en stimuleer participatie door erkenning van bijdragen. Bevorder gedeelde waarden via teambuilding en regelmatige communicatie over kernwaarden.

## **6.3 Aanvullende aanbeveling**

Hoewel deze aanbeveling niet direct voortvloeit uit de specifieke onderzoeksvragen, is het belangrijk om het belang van vervolgonderzoek te benadrukken. Vervolgonderzoek is cruciaal omdat meer data zorgt voor een dieper en breder begrip van het onderwerp, verhoogt de betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten, en helpt trends en patronen te identificeren die anders onopgemerkt blijven. Dit leidt tot verbeterde interventies en aanbevelingen, validatie van eerdere bevindingen, en een beter inzicht in complexe nuances. Voor het onderzochte zelfleiderschap binnen burgerinitiatieven betekent meer data dat trainingsprogramma's effectiever kunnen worden afgestemd en de duurzaamheid en impact van deze initiatieven kunnen worden vergroot.

# Literatuurlijst

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Westview Press.
- Angyal, A. (1941). *Foundations for a science of personality*. Commonwealth Fund.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A., & Schunk, D. H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586-598.
- Bandura, A., & National Institute of Mental Health. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1991). Organizational behavior and human decision processes. *ScienceDirect*, 50(2), 248-281.
- Berlyne, D. E. (1960). *Conflict, arousal, and curiosity*. McGraw-Hill.
- Blakeslee, S. (2004). The CRAAP Test. *LOEX Quarterly*, 31(3), 6-7.
- Bryant, A., & Kazan, A. (2013). *Self leadership*. McGraw-Hill.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- De Moor, T., Duffhues, T., Karlas, E., & Veldsink, C. (2020). *Krachtiger als collectief: Uitdagingen van burgercollectieven in Nederland, anno 2020*. Institutions for Collective Action - RSN Erasmus. [https://collective-action.info/wp-content/uploads/2023/01/Krachtiger-collectief-onderzoeksverslag\\_2020.pdf](https://collective-action.info/wp-content/uploads/2023/01/Krachtiger-collectief-onderzoeksverslag_2020.pdf)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science+Business Media.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dondi, M., Klier, J., Panier, F., & Schuber, J. (2021). Defining the skills citizens will need in the future of work. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work#/>
- Duckworth, A.L., Peterson, C., Matthews, M.D., & Kelly, D.R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 1087-1101.
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. (2011). *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Harvard Business Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2001). *Emotional Intelligence in the Workplace*. Jossey-Bass.
- Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). The Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 216-232.

- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.
- Kamoen, N., Holleman, B., & van den Bergh, H. (2007). Hoe makkelijk is een niet moeilijke tekst? Een meta-analyse naar het effect van vraagformulering in tekstevaluatieonderzoek. *Tijdschrift voor Taalbeheersing*, 29(4), 314-332.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The leadership challenge (3rd ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Manz, C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *The Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- Manz, C. (2015). Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead? *The Academy of Management Perspectives*, 29(1), 132-151.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(6), 503-517.
- McGuire, C., & Rowland, T. (1967). *The development of intelligent behavior – Robert W. White*. ERIC Institute of Education Sciences.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 681-699.
- Neck, C. P., Manz, C. C., & Houghton, J. D. (2017). *Self-leadership: The definitive guide to personal excellence*. Sage Publications.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140.
- Peters, T., & Waterman, R. (1995). *Excellente ondernemingen*. Uitgeverij Contact.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Brick by brick: The origins, development, and future of self-determination theory. *Advances in Motivation Science*, 6, 111-156.
- Schaijk, R. van, Cadat-Lampe, M., Hetem, R., Mourik, K., & Sok, K. van. (2021). *Effecten zichtbaar maken: Handreiking voor bewonersinitiatieven*. Movisie. <https://www.movisie.nl/publicatie/effecten-zichtbaar-maken-handreiking-bewonersinitiatieven>
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167-177.
- Sofroniou, A. (2013). *Psychology: Concepts of behavior*. Lulu.com.
- Solms, M. (2021). Revision of drive theory. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 69(6), 1033-1091.
- Stults-Kolehmainen, M. A. (2023). Humans have a basic physical and psychological need to move the body: Physical activity as a primary drive. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 34732.
- Suwanda, & Nugroho, B. Y. (2022). Literature reviews: McKinsey 7S model to support organizational performance. *Technium Social Sciences Journal*, 38, 1-9.

- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: Kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22(4), 316-335.
- Vann, V., Sparks, B., & Baker, C. (2017). A study of emotional intelligence and self-leadership. *Advanced Management Journal*, 82(3), 18-28.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297-333.
- Zincir, O., & Tunç, A. O. (2017). An imagination of organizations in the future: Rethinking McKinsey's 7S Model. *IGI Global*, 110-125